مايكل هامر
و ستيفن ستانتن

من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

ثورة إعادة الهندسة

دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية

ترجمة: حسين الفلاحي



آفاق الإبداع للنشر والإعلام
سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١١
الطبعة الأولى ١٤٢١/٢٠٠٠

مايكل هامر
و ستيفن ستانتن

ثورة
إعادة الهندسة

دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية

ترجمة: حسين الفلاحي

آفاق الإبداع للنشر والإعلام
سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١١
الطبعة الأولى ١٤٢١ /٢٠٠٠

ح دار آفاق الابداع للنشر والإعلام ، ١٤٢١ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هامر ، مايكل

ثورة إعادة الهندسة : دليلك العملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية / مايكل هامر ، ستيف ستانتين ؛ ترجمة قسم الترجمة بدار آفاق الابداع .ـ الرياض .

٤٢٠ ص ؛ .. سم.

ردمك : ١-١٠-٨٢٤-٩٩٦٠

١- العمليات الادارية أ- ستانتين ، ستيف (م. مشارك)

ب- العنوان

ديوي ٦٥٨,٥٤٢ ٢١/٠١٤٩

رقم الإيداع : ٢١/٠١٤٩

ردمـك : ١-١٠-٨٢٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة كتاب:

Reengineering Revolution

By Michael Hammer & Steven A. Stanton

دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام

ص ب 92368 الرياض 11653 المملكة العربية السعودية

تلفاكس 96614651654 فاكس 96614615653

بريد اليكتروني1: Info@creativehorizon.com.sa

بريد اليكتروني2: chmq@excite.com

موقعنا على الانترنت: www.creativehorizon.com.sa

المحتويات

المحتويات

مقدمة دار آفاق الإبداع

اصبح مفهوم إعادة الهندسة من المفاهيم المعروفة في الإدارة والتنظيم في العالم بشكل عام، وفي الوطن العربي بشكل خاص. وقد تطور هذا المفهوم ليكون على لسان أساتذة الإدارة والسلوك التنظيمي والقيادات الإدارية والمديرين النابهين والمشرفين والمتابعين للتقنيات الإدارية الحديثة.

إن ثورة إعادة الهندسة Re-engineering أصبحت أحد سمات عصرنا الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات ومنشآت الأعمال الأهلية الصغيرة والكبيرة الخدمية والإنتاجية التعليمية والصحية والصناعية دون استثناء، وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد والذي ساهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت الحكومية والأهلية وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الاهتمام بالعميل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات وموت المسافات الجغرافية والتاريخية في ظل نظام العولمة ونظام التجارة العالمية (الجات).

ويسر دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام ان تقدم كتاب "ثورة إعادة الهندسة" لمؤلفه العالم مايكل هامر وزميله ستيفن ستانتن وذلك في سلسلتها المتميزة والمتخصصة "آفاق الإدارة والأعمال" والتي سبق ان قدمنا لكم من خلالها للمؤلف نفسه كتاب "نتائج إعادة الهندسة" وكتب أخرى في الجودة مثل كتاب "مدير الجودة الشاملة" و "جودة خدمة العميل" و"إرضاء العميل" و "توكيد الجودة في التدريب والتعليم" و "الجودة في العمل" و "إبداع الرؤيا المشتركة" و "ديناميكية التفاوض الفعال" وكتاب "تطور الفكر الإداري المعاصر" للدكتور إبراهيم المنيف.

مقدمة دار آفاق الإبداع

ويتميز كتاب "ثورة إعادة الهندسة" انه يتناول كيفية تطبيق خطوات إعادة الهندسة وتجربة المنشآت الشركات والمؤسسات التي طبقت برنامج إعادة الهندسة وكيفية نجاح تلك الشركات والنتائج الإيجابية التي حققتها في كثير من الدول المتقدمة.

ويعتبر هذا الكتاب بحق أهم الكتب التي كتبت عن إعادة هندسة العمليات لأنه يركز على كيفية تطبيق خطوات إعادة الهندسة من واقع الممارسات العملية والفعلية لعديد من النماذج الناجحة من المنشآت الكبيرة والصغيرة الحكومية والأهلية. وهو بحق دليل عملي لكيفية تطبيق خطوات إعادة هندسة العمليات للراغبين في تطبيقها من الحريصين على تطوير وتغير أداء منشأتهم ونقلها إلى القرن الحادي والعشرين لضمان النجاح والتميز المستمر.

نأمل ان تستفيد منه الأجهزة الحكومية ومنشآت وشركات الأعمال الأهلية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص والأجهزة الحكومية ومنشآت الأعمال في الوطن العربي بشكل عام.

والله ولي التوفيق.

ناصر محمد العديلي

المستشار والمشرف على:

دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام

الرياض ١٤ شعبان ١٤٢٠هـ الموافق ٢٢ نوفمبر ١٩٩٩م

مقدمة

دليل إلى الثورة

لم يخطر على بال أحد عندما تم نشر كتاب إعادة هندسة المنظمة *Reengineering the Corporation* عام ١٩٩٣ بأن عنوانه الفرعي سيكون بهذا القدر من القدرة على التنبؤ بما سيستجد من أمور. غير أنه بحلول منتصف العام ١٩٩٤، أصبحت إعادة الهندسة معروفة في جميع أنحاء العالم، و لا نجافي الحقيقة إذا قلنا أن الكتاب أصبح بحق *بيانا لثورة الأعمال* *A Manifesto of Business Revolution* . و قد بيع من الكتاب بعد سنة و نصف من نشره أكثر من ١,,٧ مليون نسخة منه في جميع أنحاء العالم، بضمنها ثلاثة أرباع المليون في الولايات المتحدة، وربع مليون في اليابان. و قد ترجم الكتاب إلى تسعة عشر لغة، من بينها الفنلندية والعبرية والتايلاندية.

غير أن الناس لم يقرئوا عن إعادة الهندسة فحسب، بل إنهم *يطبقونها* أيضا. فلقد قامت اثنتان من "الست الكبار"“Big Six” ، و هي مؤسسات المحاسبة و الاستشارات المعروفة، بعمل دراسات منفصلة عام ١٩٩٤، و توصلت إلى نتائج متماثلة تقريبا مفادها أن ٧٥-٨٠ في المائة من كبرى الشركات الأمريكية كانت قد شرعت في إعادة هندسة عملياتها، وأنها ستزيد من التزاماتها نحو إعادة الهندسة في السنوات القادمة. كما قدرت إحدى المؤسسات الرائدة في الأبحاث أن تقوم الشركات الأمريكية بإنفاق أكثر من سبعة بلايين دولار على إعادة الهندسة في عام ١٩٩٤. ويشمل هذا الرقم فقط تكاليف العاملين و خدمات الاستشارات، غير أنه

يتضخم إلى ٣٠ بليون دولار إذا ما أضيفت له تكاليف الاستثمارات التقنية. و يتوقع الخبراء لهذا الرقم أن يزداد بمقدار ٢٠ في المائة في العام للسنوات الثلاث القادمة. وقد انعكست هذه الأرقام غير العادية على عملنا نحن، والمتمثل في تحضير الناس لهذه الثورة من خلال التدريب و التعليم، حيث قمنا خلال السنوات الثلاث الماضية بتدريب أكثر من عشرة آلاف من العاملين في أكثر من ألف من الشركات الرائدة في العالم على أساليب إعادة الهندسة.

وسواء كان الناس يقرئون عن إعادة الهندسة أو يطبقونها، فالجميع على ما يبدو يتكلمون عنها. فقد تطور مصطلح "إعادة الهندسة" من كونه نحتا لتعبير جديد إلى مدخل قياسي في معجم الأعمال، ولم يعد يُضمّن بين علامتي اقتباس نظرا لرواجه الكبير، وكونه غدا جزءا من مفرداتنا اليومية بحيث لا يحتاج الذين يستخدمونه إلى الثقافة هو ظهورها في مسلسلات الرسوم الهزلية. و لهذا الوسام الذي لا وسام بعده نسيق لك المسلسلة التالية (التي تبدأ من اليسار إلى اليمين، يقول



مدير صديقنا دلبرت له: "لقد قرأت للتو هذا الكتاب العظيم عن كيفية إعادة هندسة عمليات شركتنا". ويستمر المدير بالقول في الصورة الثانية: "إن جميع الناس يقومون بذلك، ومن الخير لنا أن نحذو حذو الجميع ونقفز تحت عجلات القطار قبل أن يفوتنا. ولقد عينتك كي تقوم بالمهمة". و يختم المدير حديثه في

الصورة الثالثة بالقول: "و إذا ما احتجت لأي مساعدة من الإدارة فإنك تعرف أين تذهب"، في حين يقول دلبرت المستاء لنفسه: "نعم أذهب إلى السعير!")

غير أنه لا القراءة و لا الكلام، ولا حتى التنفيذ هي المقاييس الحقيقية للنجاح. و لقياس النجاح فإن علينا الالتفات إلى النتائج، التي كانت بحق مثيرة للإعجاب. و تمثل الشركات التالية أمثلة على هذه النتائج المشجعة:

- أفادت شركة أميركان اكسبريس American Express أنها قللت من تكاليفها السنوية بأكثر من بليون دولار من خلال إعادة الهندسة.
- حولت شركة Global Business Communications Systems التابعة لشركة أي تي أند تي AT&T خسارة قوامها رقم بتسع خانات إلى ربح بنفس المقدار من خلال إعادة هندسة عمليات التصنيع و الصيانة و تنفيذ الطلبات.
- مكّنت إعادة الهندسة مجموعة أشباه الموصلات Semiconductor Group في شركة تكسس انسترمنتس Texas Instruments تقليل زمن دورة عملية تنفيذ الطلبات للدوائر الإلكترونية المتكاملة بأكثر من النصف، والذي أدى إلى تغيير مرتبتها من الأسوأ إلى الأفضل في إرضاء العملاء، وإلى تحقيق نتائج مالية قياسية.
- نجحت شركة بروجرسف للتأمين Progressive Insurance في تقليل زمن دورة عملية المطالبات لديها من أسابيع إلى أيام، و حسنت إرضاء العملاء بشكل جذري، وقللت بشكل كبير من تكاليفها ومن الاحتيال والمقاضاة. كما ساعدت إعادة الهندسة الشركة على زيادة عوائدها بالنسبة إلى الموظف الواحد بأكثر من سبعين في المائة.

ولم تكن هذه النجاحات منفصلة ولا غير سوية، بل كانت على العكس، حيث تضم قائمة المنظمات التي حققت نجاحا باهرا مع إعادة الهندسة شركات مثل

هيولت باكرد Hewlett-Packard و جونسون أند جونسون Johnson & Johnson و ببيسيكو PepsiCo و كرايسلر Chrysler و فورد Ford و شيل أويـــل Shell Oil و إي دي أس EDS و ترين Trane و أميركن ســـتاندرد American Standard و جـــي تـــي إي GTE و آجـــوي Agway و هـــول مـــارك Hallmark و إنجلهارد Engelhard و آمكو أويل Amoco Oil و لبرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance و أيتنا للتأمين علـــى الحيـــاة و الحـــوادث Aetna Life & Casualty و شوتايم و نت وركس Showtime Networks و أم تي فـــي MTV و بروكلن يونين جاس Brooklyn Union Gas ، و إدارة الضمان الاجتمـــاعي Social Security Administration ، إضافة إلى العديد من الشركات الأخرى. و سنقوم في فصول لاحقة باستعراض تجارب بعض هذه الشركات. غير أن إعادة الهندسة لـــم تقتصر على عمالقة الصناعة الأمريكيـــة حســـب، بـــل تعدتـــها إلـــى الشـــركات المتواضعة، التي كان بعضها صغيرا لا يتعدى الخمسين مســـتخدما و لا تتجـــاوز مبيعاتها ملايين قليلة من الدولارات، وذلك إما لإنقاذ أنفسها من الكارثـــة أو للنمـــو بشكل أفضل. كما أن إعادة الهندسة لم تكن حدثا أمريكيا صرفا، بل أن الناس فـــي أوربا وأمريكا اللاتينية و آسيا قاموا أيضا بقراءة ما نشر عنها و حضروا ندواتـــا عنها وشرعوا في إعادة هندسة عمليات منظماتهم.

و لعل من العسير التفكير في تطور حديث في عالم الأعمال يســـتحق أن نطلق عليه لفظ "ثورة" أكثر من إعادة الهندسة، حيث أنها بدون شك فكرة قد حـــان أوانها، و هذا هو جانبها الإيجابي. غير أن إعادة الهندسة لها جانب سلبي يتمثل في عدم نجاحها بشكل تام، حيث أن هنالك العديد من التقارير الصحفية التي تتكلم عـــن "اخفاقاتها". وبرغم أن العديد من هذه التقارير مضللة أو حتى أنها خاطئـــة، فـــإن العديد من الشركات التي شرعت في إعادة الهندسة لم تلبث إلا وهجرتها، أو أنها لم تلق نتائج مشجعة للاستمرار فيها. وهنالك حتى لغط واسع في فهم مفهوم إعـــادة الهـــندسة، فقد فهمها البعـــض على أنها كلمة رمزية تعني تسريح العاملين و غلق

المصانع، في حين يراها البعض الآخر على أنها آخر الكلمات الطنانة التي خرجت من جعبة الاستشاريين، و التي يقصد منها تشويش السذج من الإداريين.

غير أن هذه الإخفاقات مهمة، و تعكس حقيقة أساسية عن إعادة الهندسة مفادها أنها غاية في الصعوبة عند التطبيق. و لقد عبر عن هذه الصعوبة أحد مناصريها الأول، حيث قال: "ليست إعادة الهندسة بالأمر الغامض، بل هي صعبة فقط". وكيف لا تكون كذلك؟ فإعادة الهندسة من حيث الجوهر التزام لم يسبق له مثيل في عالم الأعمال الحديث، إذ إنها إعادة ابتداع كاملة لكيفية أداء العمل و جميع أوجه المنظمة المتعلقة به (مثل تصميم الأشغال، والهياكل التنظيمية، ونظم الإدارة، وما شابهها). وللقليل من المنظمات، إذا ما وجدت، خبرة في مجهود طموح مثل هذا. ومن المحتم أن يتعثر الكثير منها في سبيل تحقيقه. فالشروع فقط في السير على طريق إعادة الهندسة لا يضمن الوصول إلى منتهاه.

ولم يكن دافعنا من تأليف هذا الكتاب إلا هذه الإخفاقات. فلقد تهيأ لنا في السنوات الثمان الماضية، من ذلك الحين الذي كان فيه لفظ إعادة الهندسة معروفا فقط لثلة من أصحاب البصيرة النافذة و لم يكن متوقعا له عندئذ الشيوع بين الناس، أن نراقب و نعمل مع العديد من الشركات التي كانت تحاول وضع إعادة الهندسة موضع التنفيذ. لقد نجح البعض، و أخفق الآخر، غير أننا استلهمنا العديد من الدروس منهما. فلقد تعلمنا عناصر النجاح، و كيفية تمييز العديد من الشراك للغافلين، والمصائد للجاهلين. و لقد تعلمنا التفريق بين النافع من دونه، والتمييز بين الغث من الأساليب و بين الواعد والمجرب منها.

وما هذا الكتاب إلا عصارة ما تعلمناه، وغرضه هو إعطائك، أنت القارئ، فوائد خبرات العديد من الشركات دون الحاجة إلى عناء المرور بها

مقدمة

بنفسك. و لا يتعلق الكتاب بنظرية أو مفهوم، بل بالممارسات الناجحة لتحاكيـــها و الفاشلة لتتجنبها. وهدفنا الأساس هو مساعدتك في النجاح في إعادة الهندسة.

وقد أخبرنا العديد من قراء كتاب *إعادة هندسة المنظمـــة Reengineering the Corporation* [و هو الكتاب الأول الذي كتبه مايكل هامر مع كـــاتب آخـــر عن إعادة الهندسة] أنهم كانوا ولعين و متحمسين لمفهوم إعادة الهندسة، غير أنـــهم لم يكونوا متأكدين من كيفية تطبيقه في منظماتهم. فلهؤلاء نقدم هذا الكتاب، ونقدمـــه أيضا إلى كل شخص يرغب في تحقيق القدرات الكامنة في هذه الفكرة.

و كم تمنينا لو كان بمقدورنا أن نعطي القراء صيغة شاملة يمكـــن عنـــد تطبيقها بشكل أصم أن تضمن النجاح. غير أن مثل هذه الصيغة غير متاحـــة لنـــا الآن، و لعلها تتوفر لنا ذات يوم، برغم أنه لن يكون قريبا. و لم تعد إعادة الهندســـة علما بعد، لكنها لحسن الطالع لم تعد فنا من الفنون أيضا. ولا تتطلب عبقريـــة و لا ألمعية ولا درجة متناهية من الموهبة، بل تكفي المقدرة و الجّلد و المعرفة. ولعـــل أفضل توصيف لإعادة الهندسة هو أنها *حرفة*. و برغم أنها تتطلب كفـــاءة حرفـــي ماهر، إلا أن الحرفي يستخدم من الطرق و الوسائل التي يمكن دراستها و تعلمها و تكييفها وتطبيقها.

و على هذا الأساس، فنحن نقدم للقارئ هنا دليلا للعمل الفعلـــي، و بـــهذا فإن هذا الكتاب هو دليل عملي، أو عُدة من الأدوات، أو خلاصة وافية للأساليب و الحيل البارعة للصنعة والمخصصة للتعامل مع القضايا و المشكلات الأساسية التـــي تواجه مجهود إعادة الهندسة.

غير أننا ما زلنا روادا في حقل إعادة الهندسة. وعلى العكس منا، فإن كلا منكم سيواجه مشكلة فريدة، ويستكشف منطقة غير مطروقة، ويوسع بعملـــه هـــذا نطـــاق معرفتنا الجمعـــية عن المفهوم. كما أن كلا منكم سيعمل في البيئة الفريدة

مقدمة

لشركته، وعلى هذا فلن يكون بمقدورنا أن نتوقع كل موقف سيواجهكم، ولن يكـون بوسعنا مدكم بالتعليمات المناسبة لكل طارئ، بل نأمل بالأحرى أن نضـع تحـت تصرفكم مجموعة من المبادئ التي ستنفعكم عند الاقتضاء، بغـض النظـر عـن المشكلات التي تواجهونها.

و يحوي هذا الكتاب ثلاثة أجزاء، نقدم في الأول منها و المعنون "عناصر النجاح" المتطلبات الأساسية للشروع في رحلة إعادة الهندسة، ونحدد أيضا بعـض المخاطر الرئيسة التي تحف بهذه الرحلة. ثم نختمه باختبار تقييم ذاتي لمسـاعدتك في قياس استعداد منظمتك لهذه المغامرة.

ونقدم لك في الجزء الثاني المعنون "تحقيق النجاح" عددا مـن الأسـاليب المحددة لحل المشكلات الرئيسة في تطبيق إعادة الهندسة، والتـي تـتراوح بيـن الأدوات توليد الأفكار وبين مجابهة الأشخاص الذين يحاولون تخريب مجهوداتك.

أما الجزء الثالث، المعنون "قصص من قارعة الطريق"، فهو يشتمل علـى سلسلة من الحالات الدراسية و الصور القلمية الموجزة التي تستكشـف بـالتفصيل كيفية نجاح إعادة الهندسة، أو إخفاقها، في العديد من الشـركات. و تشـكل هـذه التقارير من الخطوط الأمامية طباقا مصاحبا للنمط الإرشادي الذي يميز الجزأيـن الأولين.

ولعل المجاز المناسب لهذا الكتاب هو سكين الجيش السويسري التي تضم عدة أدوات مفيدة في وعاء واحد. وليس من الضروري أن يُقـرأ الكتـاب بشـكل خطي من الأمام إلى الخلف، ونقترح عليك أن تنتقل بحرية إلى الفصـل أو المـادة التي تعينك في حل المشكلات التي تجابهك في عملك. كما نأمل أن يكون بمقـدورك الرجوع إلى هذه الأدوات مرات و مرات أثناء رحلتك مع إعادة الهندسة.

مقدمة

و نود أخيرا أن نوضح غرض مسلسلات الرسوم الهزلية في هذا الكتاب. فكاتبها سكوت آدمز هو فيلسوف أعمال يستخدم المسلسلة الهزلية كوسط لتعبيره. و هو يعمل أيضا في شركة كبيرة للاتصالات البعيدة، و يستلهم رسومه من تجاربه و ملاحظاته اليومية في عمله. و قد قمنا بتعيينه شاعرا لإعادة الهندسة، و تشكل مسلسلته بعنوان دلبرت *Dilbert* ، المعروفة في أنحاء الولايات المتحدة، تذكرة مستمرة بنقاط الضعف التي تعاني منها المنظمات، و السبب لحاجتها إلى إعادة الهندسة في المقام الأول. و تحوي المسلسلة الواحدة من مسلسلات دلبرت مقدارا من الحقيقة أكبر من رف كامل من الحالات الدراسية التي تُدرّس في كليات إدارة الأعمال. ولقد قمنا بانتقاء قليلا من مسلسلاتنا المفضلة لتصوير فصول هذا الكتاب آملين أن تتمتع بها و تتعلم منها.

الجزء الأول

عناصر النجـاح

ما تحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدتك في النجاح في إعادة الهندسة، ويفترض أنك تعرف معناها. غير أننا نحتاج إلى إنعاش ذاكرتنا من خلال هذه المقدمة المقتضبة.

و تعد هذه المقدمة مهمة جدا، نظرا لأنه قد لحق بمصطلح "إعادة الهندسة" خلال السنوات القليلة الماضية الكثير من فرط الاستخدام و إساءته، و حتى سوء فهمه. دعونا إذن نبدأ بهذا التعريف.

التعريف الرسمي لإعادة الهندسة:

إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء.

و يحتوي هذا التعريف على أربعة كلمات أساسية، و لنبدأ أولا من نهاية التعريف، مع مفهوم التحسين "المثير". فإعادة الهندسة لا تتعلق بإدخال تحسينات هامشية على شركتك، و لا بتحسين أدائها بمقدار خمسة أو عشرة في المائة، بل بتحقيق طفرات كمية في الأداء، و تحقيق نقلات هائلة. فبالإمكان قياس الأداء بطرق مختلفة مثل التكاليف المخفضة أو السرعة الأكبر أو الدقة الأفضل. و يقع الخيار عليك، تبعا لما تعتبره مهما لعملك. فالسمة المميزة لإعادة الهندسة هي دائما تحقيق نقلة هائلة مثيرة في الأداء.

و لنناقش ثانيا الكلمة الأساسية "جذري"، و التي تعني الذهاب إلى جوهر الأمر، إلى جذوره. فليست إعادة الهندسة معنية بتحسين ما هو موجود مسبقا، بل إنها معنية بالتخلص من كل شيء قائم، و البدء من جديد بصفحة بيضاء، كما يقال، و إعادة تشكيل أسلوب أداءك لعملك. و قد يجد البعض في هذه الفكرة كثيرا من المغالاة، و حتى الخطورة. غير أننا لسنا الوحيدين الذي نتخذ مثل هذا الموقف القوي.

و لنستمع إلى ادوين آرتيزت، الرئيس التنفيذي الأول لشركة بروكتر أند جامبل Procter & Gamble التي تصنّع ما قيمته ٣٠ بليون دولار من بضائع المستهلكين. فلقد بدأت الشركة بإعادة الهندسة عام ١٩٩٣، و ابتدأها آرتيزت بقوله: "كيف يمكننا إنشاء شركتنا اليوم و كأنها لم تكن موجودة أصلا؟" و سؤال كهذا لم نعتد سماعه من الإداريين الكبار، حيث كنا نتوقع من آرتيزت أن يركز على تاريخ الشركة المليء بالنجاحات خلال المائة سنة الماضية، أو سيطرتها على العديد من فئات المنتجات، أو نموها غير المسبوق، أو قوتها في التسويق و الإعلان. غير أن الرجل ترك كل هذه الإنجازات و قال: "سنهد هذا المكان لبنة لبنة، و نعيد بناءه من جديد". و ليست هذه الكلمات بالتوصيف السيئ لإعادة الهندسة.

و الكلمة الأساسية الثالثة في التعريف هي "العملية". و العملية هي مجموعة من المهام المرتبطة التي تشكل بمجموعها قيمة للعميل. فتنفيذ طلبات العملاء مثلا هي عملية تنطوي على سلسلة من المهام هي تلقي الطلب، و إدخاله إلى الحاسب، و التحقق من حساب العميل الدائن، وتخصيص كمية الطلب من المخزون، و تسلم الكمية من المستودع، وحزم الطلب في صندوق، و من ثم تحميله في شاحنة، إلى آخر العملية. ولا يهتم العميل بهذه المهام، و لا يعيرها أي قيمة، و

اهتمامه منصب فقط على النتيجة النهائية، و هي البضائع المسلّمة إليه، و التي تكوّنها جميع هذه الأنشطة أو المهام مجتمعة.

غير أن العمليات في المؤسسات التقليدية هي عمليات يتيمة، مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية، و مخفية عن الأنظار من الناحية الفعلية، و هي أساساً غير مدارة، برغم أنها تشكل جوهر أي مشروع. فهي الوسائل التي تقوم الشركات من خلالها بخلق القيمة لعملائها.

و إذا ما استغرق تنفيذ طلب العميل وقتا طويلا، فإن التأخير ليس مرده الوقت الطويل المطلوب لأداء المهام، بل إنه وقت العمل المهدور بين المهام، الذي يبتلع الوقت و المال. و تنظر إعادة الهندسة إلى هذا النوع من تجزئة المهام على أنه سبب مشكلات الأداء، و أن الحل الوحيد لتحقيق تحسين مثير في الأداء يكمن في النظرة الشمولية للعمليات من بدايتها إلى نهايتها.

أما الكلمة الأساسية الرابعة في تعريف إعادة الهندسة فهي "إعادة التصميم". فإعادة الهندسة معنية بتصميم كيفية أداء العمل. و نحن غالبا ما ننظر إلى التصميم على أنه مرتبط فقط بالمنتجات. غير أن إعادة الهندسة تنظر إلى فكرة تصميم العمليات، أي كيفية أداء العمل، على أنها بالغة من حيث الأهمية. فقد يكون مستخدموك أناسا أذكياء، قادرين و مدربين بشكل جيد، و يتميزون بعلو الهمة، و يمكن كذلك دفعهم إلى الأداء العالي من خلال جميع أنواع المحفزات. غير أنه إذا كان العمل الذي يؤدونه يعتمد على فكرة سيئة و له تصميم رديء، فلن يكون بالإمكان تنفيذ هذه الفكرة بشكل جيد. فنقطة البدء الأولى لنجاح المنظمة يعتمد على العمليات الجيدة التصميم.

و قد قدم كتاب *إعادة هندسة الشركة* *engineering the Corporation* نماذج عديدة لعمليات أعيدت هندستها. و نقدم هنا مثالين جديدين، هما شركة جي

تي إي GTE و شركة فدرل موجل Federal Mogul ، بغية توضيح كيفيـــة عمــل إعادة الهندسة على أرض الواقع.

تجربة شركة جي تي إي

تعد شركة جي تي إي أكبر مورد لخدمة الهاتف المحلي فـــي الولايـــات المتحدة، و تقع قواعد عملائها بشكل رئيس في ولايات كاليفورنيـــا و فلوريـــدا و تكسس. و عند كتابتنا لهذا الكتاب، كانت الشركة في خضم مجهود ضخــم إعـــادة هندستها بغية إعادة بناء الشركة بالكامل تقريبا و ذلك استجابة لتوفر تقنية جديدة، و بيئة جديدة من التنظيم الحكومي، علاوة على منافسة تتســم بـــالتغير المســتمر و الشدة.

و من الحقول التي استطاعت إعادة الهندسة أن تحدث وقعا مهما فيها هـــو عملية الصيانة و التصليح. فلو كنت أحد عملاء الشركة و كان هـــاتفك لا يعمــل، فإنك تتصل بالشركة لغرض تصليحه. ففي الماضي، كانت الشكوى تذهـــب إلـــى كاتب التصليحات، الذي يقوم بأخذ المعلومات منك فقط، حيث أنــــه لـــم يكـــن لـــه الأدوات و لا التدريب و لا السلطة للقيام بالتصليح، و يقـــوم بـــدل ذلـــك بإرســـال المعلومات إلى شخص آخر يُدعى فاحص الخطوط، الذي يقوم بدوره بالتـــأكد مـــن عدم وجود خلل في معدات التحويل المركزية أو في خطوطها. فإذا اكتشف وجـــود مثل هذا الخلل، فإنه يقوم بإخبار أحد الفنيين فـــي المركـــز، الـــذي يقـــوم بـــدوره بتخصيص أحد فنيي التصليح الذي يأتي إليك للقيام بالتصليح.

غير أن هذه العملية كانت غير مرضيّة من وجهة نظـــر العميـــل بســـبب الدرجة العالية من الشك التي تتضمنها. فعندما يكون هاتفك معطلا، فإن كـــل مـــا يهمك هو أن تعرف متى سيتم تصليحه. و تكمن المشكلة في أن كاتب التصليحـــات

كان بوسعه أن يحدد زمن التصليح، غير أنه لم يكن بمقدوره عمل أي شيء آخر. و إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار العدد الكبير من تحويل الشكوى من شخص إلى آخر في الشركة، فإنه من المؤكد في أكثر الأحوال أن يستغرق التصليح وقتا أطول مما ترغب.

غير شركة جي إي تي قامت بإعادة هندسة العملية، إذ يقوم شخص واحد فقط، يسمى مندوب العناية بالعملاء، بالصيانة و التصليح من البداية إلى النهاية. فعندما تتصل بالشركة لتسجيل شكواك، فستتكلم إلى مندوب له القدرة و الوسائل لفحص خطك، و إدخال التعديلات اللازمة على برنامج الحاسب الذي يضبط معدات التحويل المركزية، و يحدد موضع الخلل في الشبكة. و بإمكان المندوب في العديد من الحالات أن يشخص الخلل و يصلحه و هو يتكلم إليك. و إذا تعذر التصليح، يقوم المندوب بأخذ دور رئيس فنيي التصليحات، و يتفحص جداول عملهم، و يعلمك بالوقت الذي سيكون فيه الفني في بيتك أو مكتبك لأداء التصليح.

و قد تحسن الأداء بشكل مثير، فالتصليحات التي كانت تستغرق ساعات بالأمس غدت الآن تنفذ بالدقائق. و عندما قامت الشركة بوضع نفسها في موضع العميل أدركت أن أحد مقاييس رضاء العملاء كان النسبة المئوية للمشكلات التي تم حلها من قبل الشخص الذي يتكلمون إليه أولا. فقد كانت النسبة المئوية لهذا الرضا في النظام القديم نصف الواحد في المائة فقط. أما المندوب في النظام الجديد فإن بوسعه حل أكثر من ٤٠ في المائة من شكاوى العملاء و هو يتكلم إلى العميل الشاكي. و تتوقع الشركة أن تصل نسبة حل الشكاوى على أساس "اللمسة الواحدة" إلى ٧٠ في المائة بحلول عام ١٩٩٨.

و تصوّر هذه الحالة البسيطة جميع أوجه تعريف إعادة الهندسة الذي سقناه في بداية هذا الفصل. و الجدير بالملاحظة هنا هو أن جهد إعادة الهندسة كان

مدفوعا من منظور العميل أولا، و هو أحد العناصر الأساسية في مفهوم إعادة الهندسة. فقد قامت الشركة باستكشاف ما يريده العميل، و قررت كيفية قيام تنظيمها بتحقيق هذه الإرادة بأفضل صورة.

تجربة شركة فدرل موجل

و بعد أن تفحصنا إعادة الهندسة في شركة خدمية مثل جي تي إي، دعونا الآن ننظر إلى شركة تصنيع هي شركة فدرل موجل Federal Mogul التي تقوم بصناعة و توزيع ما قيمته ١.٨بليون دولار من قطع غيار السيارات. و تعد عملية تطوير العينات واحدة من أهم عمليات الشركة، و التي تبدأ عند قيام أحد صناع السيارات بإرسال مواصفات إحدى مكونات سيارة جديدة إلى هذه الشركة و منافساتها. عندها تتسابق الشركة مع منافساتها في صنع عينات للقطعة الجديدة و إرسالها إلى الشركة الصانعة للسيارات لغرض تقييمها و اختبارها، و الحصول على العقد لتوريدها.

و كانت عملية تصنيع العينات السابقة تتم عند قيام مندوب مبيعات شركة فدرل موجل بزيارة الشركة المصنّعة للسيارات لغرض الحصول على مواصفات العينة الجديدة، ثم يدفع بها إلى أحد المهندسين لتصميمها، ثم يتم اختيار أحد مصانع الشركة لتصنيعه تبعا للطاقة المتوفرة. و يرسل التصميم بالبريد إلى المصنع، ليذهب أولا إلى غرفة العُدد فيه. و يتم في غرفة العُدد تصميم و إنتاج العُدد اللازمة للمكوّنة، لترسل بعدها إلى صالة التصنيع، حيث يتم تشكيل المعدن و صب القوالب المطاطية و تجميع الأجزاء. و أخيرا يتم إرسال المكوّنة إلى العميل.

و كانت هذه العملية تستغرق عادة عشرون أسبوعا، في حين أن أسوأ منافسات الشركة كانت تنفذ ذات العملية في عشرة أسابيع، و أحسن منافساتها كانت

تتمها في ست. و تقوم شركات السيارات بإعطاء رأيها في التصميمات المقترحة بعد وقت قصير من استلامها لها، و هذا يعني أن أسرع المنافسات كانت تتوفر لها فرص عديدة لتعديل التصميم حتى قبل تقديم فدرل موجل تصميمها الأول. و كان من الطبيعي و الحالة هذه أن لا تربح الشركة العديد من الطلبات.

و كما تم في شركة جي تي إي فقد قامت فدرل موجل بإعادة هندسة العملية برمتها، حيث يقوم الآن فريق عمل مؤلف من مندوب المبيعات و المهندس بزيارة العملاء، و ذلك لتفادي النقاط الغامضة و سوء الفهم الذي كان يرافق عملية تسليم مواصفات الأجزاء الجديدة إلى المهندس من قبل مندوب المبيعات في السابق. و قد تم كذلك تعديل عمل المهندس حتى يأخذ بالاعتبار حقيقة أساسية هي أن معظم التصميمات ما هي في الواقع إلا أشكال مختلفة من الأجزاء الحالية.

فوفق الأسلوب القديم، كان المهندس يقوم بتصميم كل قطعة من البداية إلى النهاية، أما اليوم فإنه يقوم أولا بالتحقق من عدم وجود شكل مشابه لها من خلال البحث في قاعدة بيانات محسبّة. و إذا ما وجد شكل مشابه لها، يقوم المهندس بإدخال معاملات القطعة الجديدة إلى الحاسب، ليقوم الحاسب بعدها بإعادة تشكيل القطعة وفق المواصفات الجديدة. و قد علق أحد المديرين في الشركة على هذا الأجراء بقوله: "لقد كنا نقوم بهذا العمل في ثلاثة أيام، و نحن نتمه الآن في دقيقة".

كما أن التصميم لا يرسل بالبريد كما كان الأمر في السابق، بل أن جميع الوحدات المشتركة في العملية، و هي المبيعات و الهندسة و التصنيع، ترتبط الآن بنظام إلكتروني لانسياب العمل، بحيث يُعرّف كل شخص بأنشطة و احتياجات الآخرين.

و دخل التغيير أيضا على مهمة تجهيز العُدد، حيث لم يعد ضروريا تجهيز عُدد العينة في نفس المصنع الذي ستُصنع فيه، كما كان الأمر يتم في السابق، حيث

كانت غرفة العُدد مشغولة في أغلب الأحيان، برغم توفـر قـدرة التصنيـع لـدى المصنع المختار. أما اليوم فإنه يتم التحقق من توفر غرف عُدد موجودة في مصانع أخرى، و صناعة عُدد القطعة، و من ثم إرسالها إلى المصنع الأصلي حيـث يتـم تصنيعها. و قد تبدو هذه العملية بسيطة و معقولة، غير أنها كانت غير واردة فـي الماضي.

و أخيرا، يتم قياس و إثابة جميع المشتركين في العملية، و هم مـن وحـدات المبيعات و الهندسة و تجهيز العُدد و التصنيع، على أساس مشترك هو أداء عمليـة تطوير العينة من البداية إلى النهاية، مما أدى بدوره إلى التخلص من ضيق الأفـق في التفكير، و من الأهداف غير المتساوقة للمنظمة القديمة المجـزأة إلـى أقسـام منفصلة.

و لم تكن نتائج إعادة الهندسة في شركة فدرل موجل أقل من مذهلة، فقـد تحولت الشركة من زمن دورة كان في الماضي عشرون شهرا إلى ثمانية عشـر يوما، و ارتفعت نسبة فوزها بالمقترحات الجديدة إلى أربعـة أضعـاف، كمـا أن ربحية فرع الشركة القائم بهذه العملية ارتفعت إلى أكثر من الضعف.

و لعل هذان المثالان من شركتي جي إي تي و فدرل موجل يدللان علـى أن إعادة الهندسة ليس لها شكل واحد، ذلك لأنها صادفت مشـكلات و احتياجـات مختلفة. ففي الحالة الأولى، تركز الحل حول كبس كل العمل في شخص واحد هـو مندوب العناية بالعملاء، في حين تمثل الحل في الثانية على دمج جماعة متفرقة من الناس في فريق واحد من خلال معلومات و أهداف مشتركة.

غير أن التركيز في كلتا الحالتين كان على تحسين الأداء الكلي للعمليـة، لا كفاءة المهام. و في كلتا الحالتين أيضا، تهاوت الافتراضات التي دامت طويلا (عـن الحاجة إلى التخصص، و عن كيفية عمل تجهيز العُدد و التصميم)، و تم التخلـي

عن الماضي. و في كلتا الحالتين، كانت احتياجات العميل نقطة البدء لإعادة تقييم كاملة لكيفية أداء العمل. و قد تم في كلتا الحالتين كذلك تحقيق نقلات هائلة في الأداء.

ما ليس لإعادة الهندسة

هنالك العديد من المفاهيم الخاطئة الشائعة عن طبيعة إعادة الهندسة. فهي ليست التحجيم، إذ إن التحجيم هو التخلص من الناس أو الأشغال لتحسين المردودات المالية على المدى القصير. و ليس لإعادة الهندسة من شيء في هذا النوع من الاستجابة السطحية الانفعالية للمشكلات، بل أنها إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل من ما هو غير ضروري، و لإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري. و الحق يقال أنك تحتاج في العديد من الحالات إلى عدد أقل من الناس لأدائه، غير أن هذا الأمر ليس جوهر أو مقصد هذا الجهد.

كما أن إعادة الهندسة ليست "إعادة التنظيم"، الذي هو تعبير ملطف لعملية تحريك المربعات على الخارطة التنظيمية أو بيع بعض وحدات الشركة، بل إنها تتمركز حول كيفية أداء العمل، و ليس حول كيفية تنظيم المنظمة. و لا ينبغي خلطها بالميكنة. و برغم أنها وثيقة الصلة بالتقنية، غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة للعمليات، و ليس لتوفير آليات جديدة لأداء القديم منها.

و ليست إعادة الهندسة بدعة عابرة، كما أنها ليست الأخيرة في سلسلة طويلة من العلاجات الإدارية الشاملة السريعة الأفول، أو الأعاجيب التي تؤتي أوكلها في شهور قليلة، و التي تعد العالم و لا تفي بوعودها. بل أن تمايزها يتأتى من حقيقة كونها تحقق النجاح من خلال التحسينات الهائلة التي حققتها المنظمات التي طبقت مبادئها في كافة أرجاء العالم. و أخيرا فإن إعادة الهندسة ليست شبيهة

بغيرها، بل إنها في الواقع ثورة لا تضاهيها أخرى في تاريخ الأعمال منذ نشوء الثورة الصناعية قبل ١٥٠ عاما. و هي تقدم مبدءا جذريا جديدا هو الآتي: إن تصميم العمل يجب أن لا يبنى على أساس الإدارة الهرمية و التخصص في الأشغال، بل على العمليات من بدايتها إلى نهايتها، و على خلق القيمة للعميل.

نظام عمل الشركة

برغم أن إعادة الهندسة تبدأ بإعادة تصميم العمليات، إلا أنها لا تنتهي عند هذا الحد. فتغيير العمليات بشكل جذري يؤدي بالضرورة إلى إحداث تأثيرات موجية تشمل جميع أرجاء المؤسسة. فقد تطلب الأمر عند قيام شركة جي تي إي على سبيل المثال بإعادة تصميم عملية تصليح الهواتف العاطلة استحداث وظيفة جديدة هي مندوب العناية بالعملاء. و نظرا لأن هذه الوظيفة كانت تختلف عن أي وظيفة قائمة في الشركة، فقد تطلبت أيضا شخصا ذو خلفية خاصة، و يمتلك مجموعة معينة من المهارات، و يقاس نجاحه وفق معايير محددة هي السرعة في الأداء، و إرضاء العملاء، و حل المشكلات، بدل معايير الأداء القديمة التي كانت تتمثل في درجة كفاءة المهمة و إرضاء مديره. و بنفس الطريقة، فقد كانت للعملية الجديدة لتطوير العيّنات التي نفذتها شركة فدرل موجل نتائج كبيرة الوقع على كيفية قياس أداء الناس و إثابتهم، و على مساقاتهم المهنية، و على كيفية تنظيمهم، و على دور مديريهم، و على نظام قيم العمل الأساسية لديهم.

و ليست هذه التأثيرات عرضية أو متزامنة، بل إنها جوهرية لإعادة الهندسة. فنحن ننظر إلى المنظمة على أنها تتشكل من أربعة أوجه متصلة، أولها هي عملياتها التي هي الآليات التي يؤدى من خلالها العمل و تخلق منها القيمة. و يحدد تصميم عمليات الشركة تصميم الأشغال و نوعيات الناس المطلوبين لأدائها،

و التي تفضي بدورها إلى مجموعة مناسبة من الهياكل التنظيمية و النظم الإدارية لقياس أداء هؤلاء الناس و تجنيدهم للعمل و تدريبهم و تطوير مهاراتهم. و تؤدي هذه النظم بدورها إلى نشر مجموعة من الاتجاهات السلوكية و المعتقدات و قواعد السلوك الثقافي حول ما هو مهم من غيره. و تقوم هذه الاتجاهات و القواعد و المعتقدات بمساندة أداء العملية. فإعادة الهندسة إذن تبدأ بتصميم العملية، غير أنها تتحرك بالضرورة من خلال جميع أوجه المنظمة، لتكوّن منظمة تختلف عن سابقتها القديمة في جميع الأوجه.

لماذا إعادة الهندسة؟

"إنك لا تعيد الهندسة ما لم تكن مضطرا لذلك"، هكذا قال أحد قيادي الأعمال لنا. غير أن الكل هذه الأيام مضطرون لإعادة الهندسة. ففي كتاب *إعادة هندسة المنظمة* ، تم تحديد العوامل الثلاث التالية على أنها العوامل المحركة لإعادة الهندسة: العملاء، المنافسة، و التغيير. فقد أصبح العملاء أكثر وعيا و دراية باحتياجاتهم مما كانوا عليه في الماضي، كما أنهم غدو كثيري المطالب، و يتوفر لهم مدى أكبر من الخيارات، و يمارسون قدرا أعظم من الضغوط على مورديهم. أما المنافسة التي كانت في الماضي محلية و لينة فقد أصبحت اليوم عالمية تتسم بقطع الأعناق. و غدت خطى التغيير مربكة تصيبنا بالدوار سواء كان مصدرها الوقائع الجغرافية و السياسية أو الاعتبارات التقنية أو ما يتفق العملاء على تفضيله على غيره. فالذي لم يكن يخطر على البال بالأمس أصبح اليوم أمرا مألوفا.

و على المنظمات في عالم يتسم بالتغيير السريع أن تغير أولوياتها من التركيز التقليدي على التخطيط و الضبط و النمو المدبر، إلى السرعة و الإبداع و

المرونة و الجودة و الخدمة و التكلفة. و يكاد يكون من المستحيل أن يتـــم إعـــادة تكييف المنظمات في هذه البيئة، إلا من خلال إعادة الهندســـة التـــي هـــي المنفـــذ الوحيد.

شخوص إعادة الهندسة

هنالك العديد من الشخصيات التي تلعب أدوارا مهمة في إعادة الهندســـة، يأتي على رأسهم قائد إعادة الهندسة، و هو فرد قيادي يتمتع بالســلطة و الالـــتزام لإطلاق حملة بهذا الحجم. و لن يكتب النجاح لتغيير جذري بهذا الشكل في غيـــاب دعم القيادة لهذا المجهود. فإعادة الهندسة تتطلب فهما للعمليات بكاملها، و منظـــورا لا يتوفر عادة لأولئك الذين يشغلون الخطوط الأمامية. و القائد، الذي سنستكشـــف دوره في الفصل الثالث بشكل أكثر تفصيلا، هو الذي يمتلك مثـــل هـــذا المنظـــور الشمولي. غير أنه لا يسع القائد أن يعيد الهندسة لوحده.

و الشخص الثاني في مجهود إعادة الهندسة هو صاحب العملية الذي يقـــوم بإعادة هندسة عملية محددة، و هو شخص قيادي يعينه القائد و تقع عليه مســـئولية شاملة عن العملية و أدائها من بدايتها إلى نهايتها. و من أجل إعادة هندسة العمليـــة، يقوم صاحب العملية بتجميع فريق له نوعين من الناس هم المنتمين و اللامنتميـــن. أما المنتمون فهم الناس الذين يعملون في العملية الحالية و يزودون الفريق بالمعرفة و الخبرة و المصداقية، في حين يأتي اللامنتمون من الخارج، و هـــم لا يعرفـــون شيئا عن العملية، غير أن بمقدورهم توفير الإبداع الذي يأتي من منظور جديـــد و موضوعي.

و يرجّح لكل منظمة ملتزمة بجد بإعادة الهندسة أن يكون لها عـــدد مـــن فرق العمليات تعمل في آن معا. و هنا يأتي دور الشخص الثالث الذي هو قيصـــر

أو منسق العملية، و الذي يضمن تنسيق و تسهيل و مساندة مجهودات هذه الفـــرق جميعها. كما و يقوم أيضا بتوفير الإرشاد لكل صاحب عملية، و يتحقق من نجـــاح المجهودات المختلفة بشكل فردي و كلي أيضا.

و بعد هذا التوصيف الموجز لهذا التعريفات المهمة، دعونـــا ندلــف إلـــى كيفية إنجاح مجهود إعادة الهندسة في منظمتك.

الفصل الثاني

أفدح عشرة أخطاء
في إعادة الهندسة

كثيرا ما يوجه لنا السؤال التالي عن إعادة الهندسة: ما نسبة النجاح؟ و يفضل المتشائمون طرحه بشكل سلبي كالتالي: ما نسبة الفشل؟ و نحن بدورنا نجد هذين الشكلين من السؤال مقلقين و مضللين بسبب استخدامهما لكلمة "نسبة"، التي تجعل الأمر يبدو و كأن نجاح أو فشل إعادة الهندسة هي مسألة احتمالية تشبه حاصل تفاعل كيميائي، و تلمح أنه إذا بدأ المرء بمائة عملية لإعادة الهندسة فإن نسبة مئوية منها ستنجح حتما، في حين ستفشل المحاولات المتبقية حتما. و هذا يعني ضمنا أن نجاح إعادة الهندسة هو ضربة حظ في الأكثر، و أنه خارج سيطرة القائمين على تنفيذها. و هذا الأمر خطأ فاضح، لأن إعادة الهندسة مسألة قدرية و ليست احتمالية، ذلك لأن الظروف المحيطة بجهد معين هي وحدها التي تحدد قدر كل محاولة، و ليس أي مجموعة من الإحصاءات الإجمالية.

و قد قدرنا في كتاب *إعادة هندسة المنظمة* أن ما بين ٥٠ و ٧٠ في المائة من مجهودات إعادة الهندسة لم تكن ناجحة في تحقيق الأداء المعجز المرغوب. غير إن هذا التوصيف البسيط قد علق به لسوء الطالع الكثير من سوء الفهم و التشويه، و تحول بما يشبه السحر إلى بيان قياسي، بحيث ظن العديد من الناس أن ما بين ٥٠-٧٠ في المائة من جميع مجهودات إعادة الهندسة ستفشل. و ليس هنالك من شيء أبعد إلى الحقيقة من هذا الظن السيئ، إذ أنه ليس هنالك نسبة نجاح أو فشل ضمنية في إعادة الهندسة. فالنتائج تعتمد بشكل كلي على نوعية و شدة و ذكاء

المجهود. و لا يتأتى الإخفاق من الأشعة الكونية أو سوء الحظ أو من عوامل أخرى خارج سيطرة البشر، بل أنه يأتي من الناس الذين لا يفهمون ما يفعلون و الذين ينفذون إعادة الهندسة بالأسلوب الخاطئ.

و لا يتطلب النجاح بالمقابل بطولة شخصية أو موهبة أو قدرة خارقة أو مقادير ضخمة من حسن الحظ، بل أن المفتاح الحقيقي للنجاح في إعادة الهندسة يتمثل في الإبقاء على تركيز المرء على مجهوده و في تجنب الأخطاء السخيفة. غير أنه بالإمكان إرجاع الأغلبية الساحقة لإخفاقات إعادة الهندسة إلى عدد صغير جدا من الأسباب الجوهرية. و يتطلب منا المقام هنا الرجوع إلى الفلسفة التقليدية كي نميز بين الأسباب التقريبية و الأسباب الجوهرية. فالسبب التقريبي هو المصدر الفوري للمشكلة، في حين أن السبب الجوهري هو السبب الجذري لها. فإذا ما كان السبب التقريبي هو القشة التي تقصم ظهر البعير، فإن السبب الجوهري هو الذي يحاول، في المقام الأول، تحميل الجمل ما لا يطيق.

إن الأسباب التقريبية لفشل إعادة الهندسة متباينة بشكل كبير. فالمنظمات لها قدرة عجيبة على إيجاد طرق جديدة لاقتراف الأخطاء. غير أن الفشل يقع في معظم الأحيان من مشكلة جوهرية واحدة تتمثل في عدم معرفة الناس القائمين على إعادة الهندسة بما يفعلون. فهم يسيئون فهم الطبيعة الأساسية لإعادة الهندسة، أو يخفقون في فهم هذه الطبيعة، و تكون أساليبهم مرتجلة أو عشوائية، لا تعتمد على الخبرة العملية. فإذا لم يكن لديك فهم واضح لكيفية عمل إعادة الهندسة، فلا ينبغي لك أن تتعجب إذا ما انتهت مجهوداتك إلى ورطة كبيرة.

و بناء على ما تقدم، فقد قمنا بتشفير سرنا المتعلق بإعادة الهندسة في عبارة قصيرة هي: تجنب الفشل. و قولنا هذا ليس ضربا من اللغو كما قد يظهر من الوهلة الأولى، بل إنه يعني أنك إن كنت تعلم ما تفعل و تجنبت أكثر الأخطاء

شيوعا في إعادة الهندسة، فليس هنالك ما يمنعك من النجاح. و برغم أن الطريق إلى إعادة الهندسة محفوف بالألغام، غير أنه بوسعنا تزويدك بخارطة تدلك على مواضع أغلبها. و ما يلي إذن هو استعراض للأخطاء الأكثر شيوعا في إعادة الهندسة أو مخطط لأكثر الألغام التي تنفجر في أغلب الأحيان تحت أقدام الغافلين.

و أول هذه الأخطاء هو أن تقول أنك قائم على إعادة الهندسة دون فعل ما تقول. فقد اشتكى إلينا العديد من الناس قائلين: "لقد قلتم لنا أننا لو أعدنا الهندسة لحققنا نتائج مذهلة، غير أننا لم نحصل على نتائج مذهلة". و عند قيامنا بمراجعة ما عملوا، نجد أنهم لم يقوموا بحق بإعادة الهندسة، بل قاموا بعمل شيء آخر أطلقوا عليه إعادة الهندسة. فقد كان يحُكى عن إبراهام لنكن [(١٨٠٩-١٨٦٥) الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة] ولعه بالأحجية التالية: إذا ما سميت ذيل الحصان ساقا، فكم ساقا يصبح للحصان؟ و الجواب هو أربعة سيقان، حيث أن تسمية الذيل ساقا لن يجعلها ساقا. فإن لم تكن ملتزما حقا بإعادة الهندسة، فلن يؤدي قولك أنك تعيد الهندسة دون دعمه بالفعل إلى إحداث إي فرق يذكر. فقد عمد بعض الناس ببساطة بعد ذيوع صيت إعادة الهندسة إلى إطلاق لفظ إعادة الهندسة على مقترحاتهم للعام الفائت، و التي أخفقت في الحصول على تمويل في دورات ميزانيات منظماتهم، حتى يتم إقرارها.

و نظرا لأن لفظ "إعادة الهندسة" لقي رواجا واسعا، فقد تم إطلاقه على عدد كبير من الأفكار التي ليست بذات صلة به، بعضها كان ببساطة تحسينات تزايدية في الجودة، و بعضها الآخر تركز على الترشيد في الوظائف، في حين تهتم الأخرى باستخدام نظم حاسب جديدة. و برغم أن بعض هذه الأفكار نافذة و جديرة بالاهتمام، و بعضها سخيف طائش، فإن إعادة الهندسة وحدها هي التي بمقدورها تحقيق النتائج المذهلة في الأداء.

العبرة: تثبت قبل الشروع بالتنفيذ من أنك تعرف بحق ماهية إعادة الهندسة، ثم قم بعدئذ بتنفيذها هي، و ليس غيرها.

و الخطأ الثاني الأكثر شيوعا هو شكل آخر للخطأ الأول، الا و هو تطبيق إعادة الهندسة في موضع لا تطبق فيه. فغالبا ما يخبرنا الناس أنهم قاموا بإعادة هندسة قسم مبيعاتهم، أو منظمة المحاسبة أو المنطقة الغربية الوسطى. و جميع هذه الألفاظ لا معنى لها، فأنت لا تعيد هندسة منظمة بعينها، و لا يأخذ فعل "يعيد الهندسة" إلا مفعولا واحدا هو عملية الأعمال، و لا شيء غيرها. فنحن نعيد هندسة ما نقوم به من عمل، و نعيد كيفية خلق المدخلات. و ليس بمقدورنا، كما أنه لا ينبغي لنا إعادة هندسة الوحدات التنظيمية. فماذا يعني إعادة هندسة قسم المبيعات؟ فليس هذا القسم غير مجموعة من الناس، و إعادة هندسة مجموعة من الناس قول لا معنى له. فليس بوسعك إعادة هندسة وحدة تنظيمية لأن الوحدة التنظيمية ليست مسئولة عن عملية كاملة، بل إنها عادة ما تؤدي مجموعة صغيرة من المهام فقط. و إذا ما حددت تركيزك بوحدة واحدة فلن يكون لك النظرة الشاملة الضرورية لتقوم بحق بالتغيير الجذري لأنك محدد من الطرفين، حيث أنك مقيد بمطالب الناس الذين يسبقونك في أداء العمل و كذلك أولئك الذين يتبعونك في أدائه. و على هذا الأساس، فإن مدى تغييرك لعملك سيكون محدودا. غير أنك إذا أعدت هندسة عملية كاملة، فإن المقيد الوحيد لك سيكون مطالب عمليك، و سيكون بمقدورك التمتع بالمرونة اللازمة لتحقيق تغيير جذري في كيفية أدائك لعملك. فكلما ضاق تركيزك، كلما حددت من قدرتك على التغيير.

إن تحديدك لعمليات الشركة هو جزء حيوي من عملية إعادة الهندسة، برغم أن العديد من الناس غالبا ما يتجاهلونها أو يؤدونها بشكل سيئ. و هذا أمر

يستحق الصفح، ذلك لأن تحديد العمليات يكاد يكون أكبر تحد ذهني في مشروع إعادة الهندسة برمته. فتحديد العمليات يتطلب منك أن تفكر بمنطق العمليات، الذي لم يخبره إلا القليل من رجال الأعمال. فالناس معتادون على التفكير بمنطق الأنشطة، و الأقسام، و الهرمية الإدارية من فوقهم. و هم لم يألفوا التفكير بالنسبة إلى العمليات الكاملة ذات الوظائف المتعارضة. فهم قد اعتادوا التفكير في منطق إدخال الطلبات، و تدقيق سجل ائتمان العميل، و إيجاد البضاعة المطلوبة في المخزون، و استلام البضاعة و رزمها، و التخطيط لمسار النقل، و لم يعتادوا التفكير بمنطق عملية تنفيذ الطلبات كعملية كاملة. فالعمليات موجودة و نحن نقوم بأدائها كل يوم، غير أننا في الأكثر لا نحس بها. و من الطريف أن نذكر هنا أن لأحدنا بنتا تبلغ الآن ثمانية عشرة سنة من عمرها كانت تزور مكتب أبيها عندما كانت ما تزال طفلة. و كنا قد سألناها عن عمل أبيها، فأجابت بأنه "يتكلم في الهاتف، و يبري أقلامه". و لعل من الصعب أن نقول هنا أن وصفها كان خاطئا، غير أنه أخفق من جهة أخرى في تحديد الجوانب الأكثر دقة في طبيعة عملنا. و كل الأمر هنا يتعلق بطبيعة نظرنا إلى الأمور. فالتفكير الموجه نحو المهام، مثله مثل تفكير الطفلة الصغيرة، يركز على ما هو سطحي، في حين يركز التفكير الموجه نحو العمليات على النتيجة الموضوعية و النهائية. و هذا التحول في المنظور ليس بالأمر اليسير، غير أنه لا بد من تحقيقه. و إذا لم يركز الناس على عملياتهم، فإن المطاف سينتهي بهم إلى إعادة هندسة ما لا يمكن إعادة هندسته.

و يعمد بعض الناس إلى سلوك الطريق السهل، حيث أنهم يستخدمون كلمة "عملية" دون فهم حقيقي لها، و دون بذل جهد للمرور بفهم التحول المنظوري الذي تتطلبه. و من المؤشرات الشائعة على هذا النوع من سوء الفهم حصولك على جواب مثل: "التشغيل و التسويق و التصنيع و تأمين المواد و المعدات و المال" ردا

على سؤالك أحدهم عن تحديد عمليات منظمته. فتسمية وظائفك ببساطة على أنـــها عمليات لا يحولها إلى عمليات، ذلك أن العمليات تتسم بوظائفها المتباينة و توجهـها نحو النتائج و بتخطيها للحدود التنظيمية.

و نقدم لك فيما يلي هذه القواعد الأساسية التي تعينك على تحديد فيمـــا إذا كنت تتكلم و تفكر بمنطق العمليات:

- ينبغي أن تكون قادرا على توصيف مدخلات و مخرجات محددة لكل عملية.
- ينبغي لكل عملية أن تعبر عددا من الحدود التنظيمية. و القاعدة هنا هو أنـــها إن لم تثر حنق ثلاثة من الناس في الأقل، فهي ليست بعملية.
- ينبغي أن يكون هنالك تركيز على الأهداف و الغايات عوضا عـــن الأفعـــال و الوسائل. و ينبغي على العملية أن تجيب على السؤال الذي يبدأ بـــأداة الســؤال "ماذا؟"، و ليس الذي يبدأ بأداة السؤال "كيف؟".
- ينبغي على العمليات و مدخلاتها و مخرجاتها أن تكون يسيرة الفهم لكل فرد فـــي المنظمة. فالتعقيد لا يدل إلا على التصنع، و هو بدون شك علامة سيئة.
- ترتبط جميع العمليات بالعملاء و باحتياجاتهم إما بشكل مباشر أو مـــن خـــلال مساهماتها في العمليات الأخرى.

العبرة: بالإمكان إعادة هندسة العمليات فقط. و يتحتم عليك تحديد عمليـــاتك قبل أن يكون بإمكانك إعادة هندستها.

أما الخطأ الثالث الشائع و الذي يمكن أن يكون الأكثر شيوعا فـــي إعـــادة الهندسة فهو صرف وقت أكثر مما ينبغي في تحليل العمليات القائمة. فقبل أن يكون بإمكان المنظمات الإتيان بتصميمات جديدة، فإنه يتعين عليـــها أن تفـــهم عملياتـــها

القائمة. غير أن الكثير من الناس يخلطون ما بين الفهم و القيام بتحليل شامل. فمـــا هو إذن بالضبط الفارق بين التحليل و الفهم؟ و جوابنا المفضل على هـــذا الســؤال هو: ما يقرب من أربعة عشر شهرا.

فالفهم يعني تحقيق استعراض عال المستوى موجه نحو أهـــداف محـــددة للعمليات القائمة، و الذي يوفر لك أيضا المعلومات الكافية فقط للبدء بصفحة جديدة، في حين ينطوي التحليل على التوثيق المفصل الفعلي لجميع أوجه العملية القائمة. و يتمثل الفرق بين هذين المفهومين التفريق بين الآلية و التفصيل. فالفهم يركز علـــى "ماهية" و "سبب" العملية، و على ما تقوم به مـــن عمـــل، و علـــى الســبب وراء محاولتها تحقيق ما تقوم به. غير أن الفهم يتجاهل كيفية عمـــل العمليـــة لأن هـــذه الكيفية ستتغير على أي حال بفعل إعادة الهندسة، في حين أن التحليل الـــذي ينشـــد الشمول يبحث في تحديد و توثيق كل جانب من جوانب كيفية عمل العملية.

و هنالك مشكلتان تتعلقان بأداء التحليل في نطاق سياق إعـــادة العمليـــات، أولهما هي أنها مضيعة كبيرة للوقت نظرا لأنك تقوم من خـــلال التحليـــل بعمـــل وصف مفصل و ضخم لكيفية عمل العلمية القائمة، لتقوم بعدهـــا برميـــه. فإعـــادة الهندسة تبدأ بالافتراض بأن منوال العمل الحالي بعيد كل البعد عـــن مـــا تحتاجـــه بحيث أنه يتعذر عليك إصلاحه، و أن خيارك الوحيد يتمثل في التخلـــص منـــه و البدء من جديد. و إذا ما أدركنا هذه الحقيقة، فما هو يا ترى مغزى جمع مثل هـــذا الكم الشمولي من التوثيق؟ فلن يكون بوسعك غير التخلص منه.

أما المشكلة الثانية المتعلقة بالتحليل فهي أن التحليل يمكن أن يكبح التغيير، حيث أن صرف قدر مفرط من الوقت في التحليل و التوثيق يمكن أن يعيق الخيـــال، و يجعل تفكيرك مركزا بشكل ضيق على الأسلوب القديم في عمل الأشياء إلى الحد الذي لن يكون بوسعك التفكير بأي شكل آخر، و لن ترى من الكل غير أجزائـــه. و

في نهاية المقام ستجد نفسك بعد قضاء وقت كثير في دراسة العملية القائمة قانعا بها، و لن تبدو لك عندئذ سيئة، و ستتكيف عملياتك الإدراكية بشكل لا مناص منه للعملية التي تقوم بتحليلها. و هذا التكيف يؤدي بك إلى فقدان قدرتك على التفكير الواضح المبدع، و ستجد نفسك مرتاحا للعملية القائمة، بحيث أنه لن يكون بمقدورك اقتراح أي تغيير جذري لها.

فإذا كان التحليل بهذا القدر الكبير من هدر الوقت، فلماذا نراه شائعا إلى هذا الحد؟ و الجواب هو أنه يشعرنا بالأمان و الارتياح، و لأننا أيضا معتادون عليه. و هنالك العديد من السوابق الصحيحة للقيام به، حيث أننا قمنا تقليديا بإدخال الميكنة إلى الأعمال، غير أننا لم نُعد هندستها. و لغرض ميكنة عملية معينة، فإنك بحاجة إلى القيام بتحليل مفصل كي تعرف بالضبط كيف تعمل العملية كي يكون بوسعك إخبار اختصاصيي الحاسب لديك ما ينبغي على برامجهم أن تؤدي على وجه التحديد. و بنفس الطريقة، فإنك إن طبقت الإدارة الكلية للجودة، و التي هي بشكل أساسي ممارسة في حل المسائل، فإنه يتحتم عليك القيام بتحليل مفصل للعملية القائمة، و التي تسمى في الغالب توصيف الحالة القائمة. و يعد هذا التوصيف ضروريا كي يتم عزل المشكلات الضيقة التي تعاني منها العملية و من ثم تقديم الحلول لها.غير أن إعادة الهندسة لا تعني بالمقابل بالميكنة أو حل المشكلات، بل إنها تعني إعادة اكتشاف الطريقة التي تؤدي بها عملك. و لن تفضي التوصيفات المفصلة للحالة الراهنة إلى شيء، غير أنه من الصعب مقاومة الدافع للتحليل، ذلك لأننا نميل إلى أدائه لأننا نعرف جيدا كيفية القيام به.

و التحليل مريح أيضا لأنه يخلق انطباعا مضللا بالتقدم. فعندما نأتي إلى مكاتبنا كل يوم، و نقوم بعمل المقابلات الشخصية و الدراسات و نكتب التقارير و نملأ الاستمارات، فإننا نشعر أننا أدينا شيئا. غير أن هذا الانطباع الزائف بالإنجاز

هو أسوأ من أن يشعرنا بالراحة فقط، إذ أنه خطر لأنه يشكل تعويضـا عـن أداء العمل الحقيقي. و كلما تمادينا في تحليل الأساليب الحالية للتشغيل، فإننا نبتعد أكـثر و أكثر عن مواجهة ذلك اليوم الرهيب الذي سنعمد فيه بالفعل إلى التغيير، و بـهذا يصبح التحليل إجراءا وقائيا لتفادي القيام بالتغيير الأساسي.

(و نعود مرة أخرى إلى حكمة صديقنا دلبرت الذي يقول له مديـره: "إن إعادة الهندسة مسألة سهلة، حيث أنك تبدأ باستجواب الموظفين الذين سيتم فصلـهم إذا ما نجحت". و يضيف المدير قائلا: "ثم تقوم بعد ذلك باستخدام هذه المعلومـات الموضوعية لتصميم عملية أعمال أكثر كفاءة". و يظهر صديقنا دلبرت في اجتمـاع له مع موظفيه، و يستفسر من أحدهم قائلا: "أنت إذن تقول أنك تسـتخدم القـرود الطائرة لتسليم التصميم المنجز؟" و يرد عليه هذا الموظف بالقول أن هـذه القـرود سريعة جدا.)



و لتفادي الوقوع في وحل التحليل، فإنه ينبغي عليك تحديد الوقت الذي تصرفه في دراسة العملية القائمة. و يطلق على هذا الأسلوب لفظ صندوق الوقـت. و وفقا لهذه الطريقة، فإنك لا تقول أنك ستدرس العملية القائمة حتى تنفد منـها، لأن ذلك قد يستمر إلى ما لا نهاية، و حري بك أن تحدد من البداية الوقت التي ستقضيه في دراستها، حيث تعد فترة ما بين أربعة و ستة أسابيع في العادة وقتا كافيا لتحقيق

الفهم الضروري الذي تتطلبه عملية إعادة الهندسة. و كما تقوم بتحديد الزمن المصروف لدراسة الوضع الراهن، فإن عليك أيضا أن تحدد مقدار التوصيف الذي ستنتجه. فعند قيامك بالتحليل، فإنه بإمكانك بسهولة ملء عشر ملفات كاملة، غير أن عشر صفحات تعد الكثير للفهم. فكل الذي تحتاج إليه لفهم العملية القائمة هو ما تقوم به العملية، و حسن أدائها (من عدمه)، و سبب عدم أدائها بشكل أفضل. و لا حاجة لك بالتأكيد لوصف كل آلية تستخدمها العملية لأن هدفك ينصب على خلق آليات جديدة.

و ينبغي على الصفحات العشر أن تحوي بشكل رئيس صورا و أرقاما، و إن لم يكن بوسعك وضع ما تعرفه عن العملية في عشر صفحات، فإنك في واقع الأمر لا تفهمها. و إذا ما شكوت أن العملية بالغة التعقيد، و أن لديك كم أكبر مما ينبغي من المعلومات عنها، فإنك لم تفلح في أدراك فحواها، و أنك ما زلت عالقا في تفصيلاتها. و يذكرنا هذا الشأن بقول الفيلسوف الفرنسي بليز باسكال: "لم يكن لدي الوقت الكافي لكتابة رسالة قصيرة، فكتبت رسالة طويلة"، ذلك أنه من السهل في حقيقة الأمر إنتاج توثيق مفصل يعتمد فقط على جمع البيانات و اجترارها دون الكثير من التفكير. غير أن الإتيان باستعراض موجز يتطلب بالضرورة استيعاب و فهم كم كبير من المعلومات، و من ثم إيجاد الوسيلة الفاعلة لإيصالها إلى الآخرين. و هذه مهمة أشق بكثير، غير أنها حيوية لنجاح أي محاولة لإعادة الهندسة.

العبرة: إن فهمك لعملياتك هو الخطوة الحيوية الأولى في إعادة الهندسة، غير أن تحليل هذه العمليات هدر تخريبي للوقت. و يتحتم عليك أن تضع قيودا صارمة على الوقت الذي تستغرقه للحصول على هذا الفهم، و على طول التوصيف الذي تنشده.

أما الخطأ الرابع الشائع فهو محاولة إعادة الهندسة دون قيادة ملتزمة ، إذ أن القيادة القوية على مستوى المديرين التنفيذيين هي الشرط الضروري لإعادة الهندسة. فوجود مدير تنفيذي أقدم مؤمن بعمق بقضية إعادة الهندسة هو وحده القادر على تحقيقها على أرض الواقع. فالعاملون في المستويات الأدنى في المنظمة لا يمتلكون المنظور المطلوب لرؤية العمليات الكاملة و نقائصها، و تنقصهم القوة لنشر أنواع التغيرات الجذرية التي تتطلبها إعادة الهندسة. فالإعادة لا تتحرك من الأسفل إلى الأعلى مطلقا، بل هي ظاهرة علوية سفلية. و بدون قيادة علوية سفلية، يصبح فشل إعادة الهندسة أمر لا مناص منه. غير أن الفشل قد لا يحدث على الفور، ذلك أن القيام بإعادة الهندسة دون قيادة تنفيذية يمكن أن تكون عملية خادعة، لأنها تعطيك الوهم بالتقدم. فأنت ميت في هذه الحالة، غير أنك لا تشعر به بعد. فقد تكون قد شكلت فريقك و فهمت عمليتك القائمة و جئت بأفكار خارقة، غير أنك تعيش في الوقت المستقطع لأنك ستقطع إربا من قبل أصحاب المصالح القائمة الملتزمة بفشل إعادة الهندسة إذا ما باشرت في تنفيذ التغيير.

فالقيادة إذن متطلب مطلق عند محاولتك تحويل مفهوم التصميم الجديد للعملية إلى حقيقة واقعة، ذلك أن التغيير يبدأ عندها بالتأثير المباشر على الناس. و عندما يضر التغيير بالناس فإنهم يردون بإضرار مقابل. و من الضروري أن تتمتع بمساندة قياديك من الوهلة الأولى، لأنك إن لم تكسبهم من البداية و حتى مشارفتك على التنفيذ، فإن مقاومة الغير ستكون قد تكونت و سيكون من الصعب عليك جدا التعامل معها. و على هذا الأساس، فإنك تحتاج إلى أن تكون القيادة في جانبك من البداية، ليس بغرض التغلب على المقاومة، بل من أجل استباقها.

العبرة: ستقترف خطأ قاتلا إن أنت بدأت إعادة الهندسة دون توفر القيادة المناسبة. و إذا ما كانت قيادتك رمزية بدل أن تكون جدية، و لم تكن مستعدة لتوفير الالتزام المطلوب، فلن يكتب لجهودك النجاح.

أما الخطأ الخامس فهو التخوف أثناء عملية إعادة التصميم. فإعادة الهندسة تتطلب تفكيرا مقداما خصب الخيال عن تصميم العملية و عن كيفية أداء العمل. و ينتاب القلق العديد من الناس من أن الإتيان بهذه الأفكار الجديدة هو الجزء الأصعب من إعادة الهندسة.

غير أننا في واقع الأمر لم نصادف فشلا لإعادة الهندسة بسبب عدم قدرة المنظمة على الإتيان بأفكار واعدة بشكل كاف. و هنالك في العديد من المنظمات أعدادا من الأفكار الثورية التي يتناقلها الناس و التي هي جزء من الثقافة السرية للشركات. و يقبع أصحاب هذه الأفكار بانتظار الإعلان الرسمي عن جهد تغيير كبير (أي إعادة الهندسة) حتى تتاح لهم الفرصة لطرح أفكارهم على الجميع. و حتى في غياب هذا النوع من الأفكار، فإنه ليس من الصعب على الناس تعلم التفكير الخلاق عن تصميم العمليات. و هنالك عدد من الأساليب الواقعية المحددة لأداء هذا النوع من العمل و التي نقوم نحن بتدريسها في الندوات التي نقيمها، و قد شرحنا أحدها في الفصل السابع من هذا الكتاب. فالتصميم الإبداعي للعمليات عملية ذهنية يمكن تدريسها و تعلمها. و في أسوأ الحالات، و إذا ما وجدت نفسك عاجزا عن القيام بأي شيء، فإنه بإمكانك على الدوام الاستعانة بخدمات أحد الاستشاريين حتى يوفر لك أفكارا جديدة. و لنكرر ما قلناه في بداية هذه الفقرة و نقول بأنه لم يكن هنالك قط فشل لإعادة الهندسة بسبب عدم القدرة على الإتيان بأفكار تؤدي إلى إحداث نقلات هائلة في الأداء.

غير أن أفكار النقلات هذه تظهر في فشل إعادة الهندسة بطريقة أكثر خفية، لا بسبب العجز عن الإتيان بها بل بسبب نقص الإرادة و عدم توفر الجرأة على تنفيذها. وغالبا ما يكون تسلسل الأحداث على الشاكلة التي نسوقها في الفقرة التالية.

لنتصور أن فريقا لإعادة الهندسة كان قد أتى بمراجعة شافية لعملية قائمة و بدأ بتصميم عملية جديدة. و لنتصور أيضا جلوس أعضاء الفريق حول طاولة يتدارسون أمورهم، و يهتف أحدهم قائلا: "لقد وجدتها، إن الحل عندي!" و تتجه نحوه أنظار رفاقه متوقعة مترقبة، تنتظر المزيد. ثم يُفاجئ الجميع برفيقهم يطأطأ رأسه، و يتمتم بصوت خافت: "انسوا الموضوع. فاقتراحي في منتهى الجذرية، و لن يسمحوا لنا بتحقيقه". فالناس محملون بالأفكار الرائعة الأصيلة المبدعة، غير أن المعضلة تكمن في أنهم في معظم بيئات المنظمات يدركون أن رؤسائهم لا يعطون أفكارهم الوقت الذي تستحق لسماعها، ناهيك عن قبولهم بهذه الأفكار. و إذا تهيأت لأحدهم فكرة يمكن إن تحدث نقلة هائلة في الأداء، فمن الأرجح أنه ينطوي على نفسه، و يؤثر الاحتفاظ بها لنفسه. و يقع مثل هذا النوع من الرقابة الذاتية عندما يكون العاملون متشككين في جدية الإدارة، أو أنهم وجلين من البوح بهذه الأفكار.

ووفق هذا التصور، فإنه يتحتم على قادة جهد الإعادة خلق المناخ المناسب الذي لا يشعر فيه الناس بالأمن عند طرحهم أفكارا تحدث النقلات الهائلة فحسب، بل إنهم يحسون أنها مطلوبة منهم. و قد تبنت إحدى شركات التأمين أسلوبا مزدوجا لمعالجة هذه المسألة، إذ أنها عمدت إلى توبيخ موظفيها الذين كانوا يأتون بتغييرات تدريجية و تحضهم على إعادة المحاولة، في حين أن الإدارة العليا فيها كانت تعرض مكافأة نقدية لكل موظف يعرض فكرة تقول عنها الإدارة التنفيذية على أنها موغلة في الجذرية. و هذا يعني أن الموظف في هذه الشركة يواجه

خيارين، فإما أن تتبنى الإدارة فكرته أو أن تدفع له مبلغا من المال، و هو رابح في كلتا الحالتين. و بهذا الأسلوب يتخلى الناس عن ترددهم في طرح أفكارهم، و هم بهذا لا يخسرون شيئا، و يكسبون بالمقابل كل المتاح لهم.

و قد أخبرنا العديد من الناس الذين حققوا النجاح في إعادة الهندسة أنهم سيكونون أكثر طموحا إذا ما توفرت لهم الفرصة لإعادة الهندسة مرة أخرى، و أنهم قد وضعوا قيودا غير ضرورية على أنفسهم، و كان بإمكانهم على الأرجح تحقيق نتائج أفضل لو كانوا أقل تحفظا في عملية إعادة تصميم العملية. بقي علينا أن نذكرك أن هذا الكلام أتانا من أناس استطاعوا تحقيق تحسينات هائلة في الأداء.

العبرة: تتطلب إعادة الهندسة أفكارا جذرية تحقق نقلات هائلة في تصميم العملية. و على قادة إعادة الهندسة تشجيع الناس إلى السعي وراء تحقيق أهداف مرنة و إلى التفكير خارج نطاق تفكيرهم العادي. و يتحتم على القيادة كي تحقق هذا الهدف أن تكافئ التفكير المبدع، و أن تكون مستعدة لتقبل أي فكرة جديدة.

أما الخطأ السادس فإنه يقع عند محاولتك الذهاب من مرحلة تصميم العملية الجديدة إلى مرحلة التطبيق مباشرة. و بغض النظر عن مقدار ذكائك أو عمق خبرتك التي حصلت عليها في تنفيذ إعادة الهندسة، فليس من الممكن أن يكون التصميم الذي تبتكره متماثلا مع التصميم الذي تقوم بتنفيذه. كما أنه من المحال أن تأتي بتصميم جديد قادر على العمل بفاعلية، و يحقق النقلات الهائلة في الأداء التي تريد دون المرور بفترة من التجريب و التعلم من أخطائك. و بغض النظر عن ألمعية فكرتك، فإن شيئا ما سيئول للفشل. و سيكون الوضع دائما أكثر تعقيدا مما تتصور من الوهلة الأولى. و لن تكون التقنية بحجم التوقعات، و سيكون رد فعل

المنظمة مختلفا عما توقعته، و سيكون هنالك على الدوام شيء ما لا يعمل وفق ما تريد.

و لتوضيح ما قلناه، دعونا نضرب مثلا بشركة تصنيع ابتدعت عملية جديدة لصيانة المعدات تتضمن تقديم مجموعة موحدة مسبقة الإعداد من أدوات الصيانة إلى جميع ممثلي الصيانة. غير أنه تبين أن هؤلاء الممثلين لم يريدوا لأحد غيرهم انتقاء هذه الأدوات، و ظنوا أن انتقاء الأداة المناسبة لأسلوب عملهم الشخصي كان على قدر كبير من الأهمية لصورتهم الذاتية و احترامهم لأنفسهم. و لم يكتشف فريق التصميم هذا الأمر إلا عندما قام أعضائه بتنفيذ العملية على نطاق ضيق، و كان باستطاعتهم تعديل التصميم الجديد كي يأخذ بالاعتبار هذه الحاجة الإنسانية. و كان يمكن لهذا التعديل أن يكون مكلفا جدا لو تم شراء و تجميع جميع هذه العدد. و على نفس الشاكلة، قررت إحدى مؤسسات المنتجات الاستهلاكية إعادة هندسة عملية المبيعات لديها و ذلك للتفريق بين عملائها الكبار و الصغار، بحيث أنها فضلت التعامل مع العملاء الصغار من خلال عملية التسويق عن بعد الموجهة نحو الخارج. و كان قرار الشركة المبدئي هو قيام موظفي خدمة العملاء القائمين على الرد على استفسارات العملاء بتأدية المبيعات الجديدة. غير أن الشركة اكتشفت أنها كانت بحاجة إلى أسلوب مختلف تماما عما اعتاد عليه هؤلاء العاملين، حيث أن عملية طلب العملاء بالهاتف كانت مختلفة تماما عن عملية تلقي المكالمات منهم. و كان من حسن حظ الشركة أنها اكتشفت ذلك قبل الشروع بالعملية الجديدة، و تفادت بذلك إثارة حفيظة عملائها.

إن الشروع المباشر من التصميم المفاهيمي إلى التنفيذ الفعلي فكرة سيئة. و إذا ما قدر للشركتين السابقتين عمل ذلك، فقد كانتا ستقترفان أخطاء كبيرة و مكلفة. و يتضمن البديل المرور بسلسلة من الخطوات المتوسطة. فالقائمين على

إعادة الهندسة ينبغي عليهم أن يتصرفوا كالمهندسين الحقيقيين. فالمهندس الحقيقي الذي يمتلك تصميما لمنتج أو نظام جديد لا يتحول فورا إلى مرحلة التصنيع الكامل النطاق، بل يعمد قبلها إلى عمل نموذج بدئي بالحجم الطبيعي في المختبر للفكرة الجديدة و الذي يمكن اختباره في بيئة أمينة، حيث يمكن تجريب مفهوم المنتج و التحقق من أدائه و تحسينه، ليتم بعد ذلك فقط الشروع في تنفيذه بشكل كامل. و ينطبق هذا المبدأ على تصميمات العمليات الجديدة.

و لنتصور أنك تقوم بإعادة هندسة عملية لتنفيذ الطلبات، حيث تقوم بأخذ إحدى الغرف و تجهيزها بالشكل الذي تريد لمكان العمل الحقيقي، ثم تقوم بعدها بتدريب مجموعة من الناس على أداء العملية الجديدة و تمدهم بجميع الأدوات اللازمة، لتقوم بعدئذ بخلق طلبات صورية حتى يقوم العاملون بمناولتها. و بإمكانك في هذا المشتغل أن تراقب كيفية عمل العملية، و نقاط نجاحها و فشلها. و بالإمكان أيضا جعل هذه الظروف غاية في الواقعية إلى الحد الذي ينسى فيه العاملون أنهم يقومون بنشاط صوري. و لأن العملية برمتها عملية مختلقة، فإنها لن تكلف الكثير، و بخاصة عند مقارنتها بالتنفيذ الفعلي للعملية لنجد فقط أن أدائها كان سيئا.

و إذا ما اتبعنا هذا الأسلوب، فإن بمقدورنا تفادي تعريض العملاء الحقيقيين إلى مثالب عملية ناقصة تفتقر إلى التشذيب. و من خلال سلسلة من الاعادات، فإنه بالإمكان تشذيب و تحسين العملية بشكلها المبدئي مرات عدة قبل القيام بالتنفيذ الفعلي الأول لها. فالمختبر هو البوتقة غير المكلفة للتعلم. و قد اكتشفت الشركتان اللتان سقناهما كمثالين آنفا في واقع الأمر مثالب عمليتيهما الجديدتين في المختبر، و كان باستطاعتهما تصحيحهما قبل الشروع بمرحلة التنفيذ الفعلي لهما.

العبرة: قبل تنفيذ العملية على أرض الواقع، قم بأداء نسخة مصغــرة منــها حتى تختبر مدى صحة أفكارك، و ستكتشف حتما نواقص و أخطاء في التصميــم بمقدورك تصحيحها. و تذكر أن التحول المباشر من الفكرة إلى التنفيــذ الفعلــي سيجرك إلى الكارثة.

و الخطأ الآخر الذي هو السابع في قائمة أخطاء تنفيذ إعادة الهندسة هــو التلكؤ في مجهود الإعادة و عدم التحرك بالسرعة المطلوبة. فــلا ينبغــي لــك أن تتعدى الإثنى عشر شهرا من الوقت الذي تبدأ فيه بالتفكير بالعملية لحين حصولــك على فائدة حقيقية لشركتك منها. و لا يعني هذا القيد على الوقت أن العملية الجديــدة سيتم تنفيذها بالكامل في سنة واحدة، كما أنه لا يعني أيضا تنفيذ العملية في كافــة أنحاء المنظمة، بل أنه يعني ببساطة أن جزءا كافيا منها يعمل على مستوى أعلــى من الأداء بحيث أنه بإمكانك الإشارة إليه كدليل على أن التصميم الجديــد ســيعمل بالفعل على أرض الواقع.

و هذا يعني أيضا أنه يتحتم عليك ضمن هذه الشهور الاثنتى عشر أن تفــهم العملية القديمة، و تأتي بأفكارك الجديدة التي ستحدث نقلات هائلــة فــي الأداء، و تختبر تصميم العملية الجديدة ضمن نطاق مصغر، و تنفذ بعضا منها علــى أرض الواقع. و هذا يعني أن عليك القيام بكم هائل من العمل في فترة زمنيــة قصــيرة جدا. و لا بديل عن هذا سوى الفشل المحقق. فإن أنت ســمحت لمجــهود إعــادة الهندسة بسحب أذياله لأكثر من سنة، فإنه ســيموت، لأن الإدارة التنفيذيــة ســتفقد إيمانها به، و ستشرع في سحب تمويلها له بسبب وجود برامج بديلة تتنــافس مــن أجل نفس الموارد. و سيقول الرافضون الذين كانوا منذ البداية ذامون و منتقــدون أن إعادة الهندسة ليست إلا ترهات و هراء، و سيكون للمقاومين قدرا أكــبر مــن

الوقت لتعزيز مواقعهم، و سينهار العاملون المتأثرون بهذا الجهد مباشرة من الإعياء الذهني، مترقبين بقلق ما سيحدث تاليا حتى يعرفوا ماذا سيكون من أمرهم.

و تذكر أن إعادة الهندسة ليست موكبا رسميا، بل أنه من الأفضل النظر إليها كعملية للتعثر باتجاه الأمام. فلن تكون قابضا على ناصيتها بالكامل أبدا، غير أنك تتقدم بسرعة. و لا خيار لك، حيث أن عليك أن تنتج قيمة حقيقية ضمن اثني عشر شهرا.

و من الأسباب الرئيسة لاستغراق جهود إعادة الهندسة وقتا أكثر مما ينبغي لها هو سماح معيدي الهندسة لأنفسهم أن يفقدوا تركيزهم، حيث أن إعادة الهندسة تشكل توترا دائما بين المرغوب و بين الذي يمكن تحقيقه. فالحاجة الطاغية للجهد الناجح لإعادة الهندسة هي الحصول على نتائج ملموسة بسرعة. غير أن واقع الطبيعة الإنسانية و حركية المنظمات تتآمر لمنع تحقيق هذه النتائج. فحالما تلوح تباشير التقدم الملموس ترى نفسك محاطا بالعديد من الناس الذين يريدون منك توسيع نطاق مجهودك على شكل توسيع تعريف العملية، أو مدها لتشمل كما أكبر من أنشطة العمل، أو إضافة سمات أخرى إلى التصميم، إذ أن هنالك عدد لا يحصى من الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز العملية المعاد تصميمها و "تحسينها". فبعض هؤلاء الذين يلتمسونك هم حسني النية، و يعتقدون بإخلاص أن عمل التغييرات التي يقترحون سيحوّل الجهد الجيد إلى جهد عظيم. كما أن للبعض أغراضهم الخاصة، إذ أنهم يريدون التطفل على إعادة الهندسة حتى يحققوا مآرب خاصة بهم، في حين أن لبعضهم الآخر نوايا خبيثة، إذ أنهم يدركون أنه كلما كبر نطاق المجهود، تضاءلت احتمالات نجاحه. و ردك على كل هؤلاء هو "لا" بصوت عال لا يفتر. و نحن نقول لمعيدي المهندسة أن حصتهم اليومية الدنيا من اللاءات هي عشر مرات في الأقل. و قد يكون من الضروري أحيانا

الذهاب أبعد من ذلك بتقليل المدى المتفق عليه مسبقا للمجهود بغية تحقيق النتـــائج. و قد قامت إحدى الشركات المصنعة للإلكترونيات بالتخلي عن نصف كـــامل مـــن خصائص تصميم عمليتها الجديدة بعد ستة أشهر من شروعها بالتنفيذ عندما تبيـــن لها أن الالتزام بالخطة الأصلية سيتجاوز حاجز الإثنـــى عشـــر شـــهرا المطلوبـــة لتنفيذها.

العبرة: يتحتم عليك إعادة الهندسة بسرعة. فإن لم يكن بمقـــدورك تحقيـــق نتائج ملموسة خلال سنة، فإنك ستفقد الدعـــم و الزخـــم الضروريـــن لإنجـــاح المجهود. و لأجل تحقيق هذه الغاية، يجب عليك تجنب "التوسيع التدريجي لمـــدى المجهود" مهما كانت التبعات، و أبق مركزا تفكيرك على الجهد الذي تقوم بـــه، و ضيّق نطاقه عند الضرورة حتى يمكنك تحقيق النتائج بسرعة.

لنناقش الآن الخطأ الثامن الذي يقع فيه معيدو الهندسة و المتمثل في تقييـــد مدى مجهود الإعادة و وضع أجزاء من المنظمة خارج نطاقه. فإذا ما قمت بإعـــادة تصميم عملياتك بشكل جذري و ترفض في ذات الوقت تغيير خطة التعويـــض، أو هيكل المنظمة، أو أسماء المناصب فإنك ستفشل حتما. فعند تغييرك لعملية معينـــة، فإنك تغير طبيعة العمل الذي يقوم به الناس حيث أنك تطلب منهم تعلـــم مـــهارات جديدة. و يجب أيضا أن يتغير أسلوب قياس أدائهم و تعويضهم مقـــابل عملـــهم و عرض المحفزات عليهم. فالناس الذين يعملون وفق طرق جديدة يتحتـــم إدارتـــهم بطرق جديدة. غير أن بعض المنظمات تحاول تجنب المحتـــوم بإعراضـــها عـــن القيام بالتغييرات التنظيمية الضرورية. و لعل نظام التعويض هو الـــذي يعـــد فـــي أغلب الأحيان اختبارا لإخلاص و التزام المنظمة، نظرا لحساسيته و مركزيتـــه. و

لقد رفضت العديد من الشركات تخطي هذا العائق، مما سبب لها نتائج مأساوية في جهد إعادة هندسة عملياتها.

و إذا ما ظننت أن باستطاعتك تغيير عملية دون تغيير كل الأمور الأخرى، فأنك تخدع نفسك، إذ أنك في واقع الأمر تضمن لنفسك إفشال جهد الإعادة. فعندما تحاول عملية جديدة التنافس مع نظم قديمة، فإن النظم القديمة ستفوز بالجولة لأنها ستشجع الناس على العودة إلى طرق عملهم القديمة.

العبرة: لن يكون بمقدورك إعادة هندسة عملية بمعزل عن الأمور الأخرى. و يتحتم أن يكون كل شيء خاضع للتغيير. و ستحكم أي محاولة لفرض القيود أو الحفاظ على جزء من النظام القديم على جهودك لإعادة الهندسة بالإخفاق.

أما السبيل التاسع إلى الفشل فيتمثل في تبني الأسلوب الخاطئ في التطبيق، حيث تشعر الكثير من الشركات أن عليها إعداد كل التفصيلات التي تحتاجها قبل الشروع بإعادة الهندسة. و لهذا الغرض، تقوم هذه الشركات بتخصيص و تشكيل مجموعة من الموظفين التي تأخذ على عاتقها إدارة جهد الإعادة، حيث تقوم بصياغة خطط محكمة و مفصلة، و تحدد المعالم الدقيقة لكل مرحلة من الرحلة القادمة، و تنجز تحليلات كاملة و محكمة للتكلفة مقابل المنفعة، و تحاول ضمان كون الجميع في المنظمة سدا منيعا مساندا لجهد الإعادة. غير أن هذه الشركات تحكم على أنفسها بالفشل، ذلك أنها تركض وراء حلم خادع و تنفذ أسلوبا للتطبيق لا يناسب المهمة. و في حين أن جميع هذه الأنشطة تبدو عقلانية إلا أنها في واقع الأمر ضربا من السخف، ذلك لأنه لا يمكن التخطيط لإعادة الهندسة بدقة على غرار المشروعات التقليدية. فإعادة الهندسة تبدأ برؤيا أو تفويض أو مفهوم،

و لا تبدأ بتفصيلات محددة. و لن يظهر شكل النتائج إلا بعد فترة من التنفيذ، و هي مغامرة نحو المجهول (أو جزء منه في الأقل)، و محاولة تحقيق قدر عال من الدقة و الكمال قبل البدء بتنفيذها هو هدر للوقت في أحسن الأحوال و مصيبة في أسوئها. و لن تكون تحليلات التكلفة مقابل المنفعة إلا تقديرات لا غير، وما المعالم في الواقع إلا تخمينات. و يتحتم على الخطط أن تكتب بقلم الرصاص، و لن يكون بمستطاع الجميع ركوب مد إعادة الهندسة قبل أن يبدأ. و لن يتسنى لبعض الناس ركوبه أبدا. والشركات التي لا تدرك هذه الأمور ستضل إلى ما لا نهاية تتهيأ لإعادة الهندسة، و لن يتهيأ لها ذلك مطلقا. فالطريق إلى إعادة الهندسة هو في التنفيذ، لا في التفكير أو التخطيط أو المناقشة.

العبرة: تحتاج عملية إعادة الهندسة إلى تنفيذ أسلوبها الفريد في التطبيق، و الذي يتسم بالسرعة و الارتجال و التكرار.

و أخيرا يأتي الخطأ العاشر الذي يقع فيه معيدو الهندسة، و هو هذه المرة إخفاقهم في الانتباه إلى اهتمامات الناس في المنظمة. فمعيدو الهندسة يمكن أن يتصرفوا كالمهندسين بشكل مغال فيه. و سلوك مثل هذا يمكن أن يكون له تبعات خطيرة على عملية تنفيذ إعادة الهندسة. و هنالك قيمة جمالية في الهندسة كما في الفن، و أرفع وسام ينعم به المهندسون على عملهم هو عندما يخلعون عليه صفة "الأنيق". و المهندسون أناس مبدعون، و لهم في الغالب استثمارات عاطفية كبيرة في تصميماتهم. و معيدو الهندسة هم أيضا أناس مبدعون و لهم مشاعر مشابهة، و قد يتوقعون بشيء من السذاجة أن روعة تصميماتهم لعمليات جديدة ستدفع الناس آليا إلى احتضانها بلا تردد. غير أن الناس في الواقع لا يأبهون بدرجة روعة و

كفاءة و ابداع تصميم العملية الجديدة، بل أن الذي يهم أغلبهم أولا (و أخيرا) هو سؤالهم التالي: ما هي حصتي منها؟ و إذا ما ركزت في تصميمك على القضايا المنطقية و البنائية و تجاهلت ما دونها من الاهتمامات الشخصية للناس الذين يؤدون العمل ذاته فإن جهد إعادة الهندسة سيغوص تحت وطأة المصالح الذاتية للناس.

العبرة: يتحتم على كل جهد ناجح لإعادة الهندسة إن يأخذ بنظر الاعتبار الحاجات الشخصية للناس الذين يتأثرون به. و يجب على العملية الجديدة أن تقدم شيئا من المنفعة إلى الناس الذين يطلب منهم القيام بتغييرات هائلة في أسلوب عملهم و حياتهم. و يجب أن تتم عملية الانتقال من النظام القديم إلى الجديد بشكل يراعي مشاعرهم بدرجة كبيرة من الحساسية.

و بمناقشتنا لهذه الأخطاء الشائعة العشرة نكون قد بلغناك و زودناك بما تحتاج حتى لا تقع فيها. و لن يكون لك بعد الآن من معاذير إذا ما سقطت في فخها، و سيكون عليك أن تختلق معاذير غيرها. و ها نحن نكررها عليك بشكل مختصر مرة أخرى:

أفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة:

١. أن لا تعيد الهندسة بل تقول أنك فاعلها.
٢. أن لا تركز على العمليات.
٣. أن تصرف الكثير من الوقت في تحليل الوضع الراهن.
٤. أن تشرع بإعادة الهندسة دون مساندة القيادة التنفيذية.

٥. أن تكون مترددا في إعادة التصميم.

٦. أن تذهب مباشرة من مرحلة التصميم المفاهيمي إلى التنفيذ الفعلي.

٧. أن تعيد الهندسة ببطيء.

٨. أن تضع بعض أجزاء الشركة خارج نطاق إعادة الهندسة.

٩. أن تتبنى أسلوبا تقليديا في التنفيذ.

١٠. أن تتجاهل اهتمامات العاملين لديك.

الفصل الثالث

العنصر الأساس: القيادة

لعل من المسلمات الثابتة في إعادة الهندسة هو اعتماد نجاحها كليا على قيادتها من قبل أعلى المستويات في المنظمة. فبغض النظر عن مقدار الجهد الذي يبذله العاملون في الخطوط الأمامية أو بالقرب منها، فإنهم لا يمتلكون ما يلزم لإطلاق و إدامة مجازفة رئيسة كهذه، و ذلك لأسباب عدة، أولها افتقارهم إلى سعة المنظور اللازم لرؤية عمليات كاملة من بدايتها إلى نهايتها بسبب خبرتهم المحدودة و النطاق الضيق لمسئولياتهم. فلو ضربنا مثلا بموظف في شركة للأدوية يعمل على تحليل بيانات التجارب السريرية التي ترده من الأطباء حول عقار معين، نجد أنه بإمكان هذا الموظف إجراء تحسينات هامشية على عملية تحليل البيانات. غير أنه من غير المرجح أن يكون له علم بكيفية تطوير منهجية الدراسة في المقام الأول، أي الطريقة التي تم بها اختيار الأطباء و المرضى، أو كيفية إيصال نتائج التحليل إلى الإدارة الاتحادية للدواء كي تقوم بتحديد فاعلية العقار. فلن يكون لهذا الموظف إذن المركز المناسب الذي يستطيع من خلاله تمييز و فهم الصعوبات النظامية للعملية ككل أو الإتيان بأفكار جديدة عنها.

كما أن مركزه يفرض عليه أيضا قيودا أخرى، ذلك أنه و رفاقه في العملية يعملون في أمكنة مختلفة من الشركة، و لا يستطيعون بسهولة تبادل الأفكار و استكشاف المشكلات، حيث يعمل هو في تحليل البيانات في حين يعمل زميل له في قسم تجنيد الأطباء، و آخر في قسم تصميم المنهجيات، و آخرين غيرهم في قسم التسليم في الإدارة الاتحادية للدواء، و تفصل بينهم جميعا الجدر العالية للأقسام الوظيفية و التخصص، والتي لا يكون التخاطب في ما بينهما إلا ثقيلا و غير

مباشر. و إذا ما صادف أحدهم الآخر في أروقة الشركة و تدارســـوا اهتماماتـــهم الجمعية فقد يكون بإمكانهم الإتيان ببعض الطرق المبتكرة لأداء العمليـــة برمتـــها، غير أن محاولاتهم في الإبداع لن تستمر طويلا، و سيدركون بســـرعة أنـــه ليـــس باستطاعتهم عمل شيء دون مساندة مديري الإدارات الوسطى الذيـــن يســـيطرون على الموارد و الذين بمقدورهم تحويل السياسات إلى واقع ملموس.

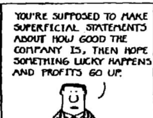
و نحن نسمي هذه الهرمية الإدارية في المنظمة بمنطقـــة هـــلاك إعـــادة الهندسة، ذلك لأن المديرين الوسطيين هم اكثر الناس استثمارا في الوضع الراهـــن، و هم معرضون تبعا لذلك لتحمل الخسارة الأكبر عند إعادة الهندسة. فقـــد صعـــد هؤلاء المديرين السلم الوظيفي من صفوف العاملين أنفسهم، و حققـــوا مراكزهـــم الحالية في السلطة و المسئولية و الدخل المرتفع و المنزلة من خلال إتقانهم للنظـــام القائم. فإذا ما قيض للعمليات أن تتغير بشكل جذري، فإن الهيكل، و بدورهـــا أدوار و مسئوليات المديرين، ستواجه مراجعة مستفيضة، و سينتهي المقام ببعض النـــاس إلى فقدان مناصبهم. و على هذا الأساس، فإن رد الفعل الغريـــزي لـــدى معظـــم المديرين الوسطيين هو محاولتهم إحباط أو تجميد جهد الإعادة.

و لهؤلاء الناس مقدرة عجيبة على إيجاد الأســـباب التـــي تـــبرر إعـــادة الهندسة، غير أن لهم أيضا ذات المقدرة في اكتشاف الآليات التي تحبطها. و نادرا ما يتصرفون بوعي و بدهاء و مكر، فهم لا يقاومون التغيير بشكل متعمد، بل إنـــهم يعمدون بلا وعي إلى ربط مصالحهم الذاتية مع الحالة الحاضرة للمنظمـــة بحيـــث أنهم يعتقدون مخلصين أن التغيير الجذري ليس فقط مضرا بمصالحهم بـــل إنـــه يضر بمصالح الشركة كلها.

و لا تقتصر مقاومة التغيير على المستويات الدنيا في هرميـــة المنظمـــة. فكلما زاد علو مناصب الناس في المنظمة زاد احتمال خســـارتهم، و كلمـــا كـــانت

استثماراتهم في الهيكل القائم أعظم، عظمت معها مخاطرة عدم وجـــود منـــاصب تكافئها في النظام الجديد. و لهذا السبب أيضا فإن المديرين الوسطيين ســـيقومون حتما بإفشال جهد إعادة الهندسة في غياب الضغط المتواصل عليـــهم مـــن الإدارة العليا.







(و لنعد مرة أخرى إلى صديقنا دلبرت الذي يظهر هذه المرة جالسا علـــى دست السلطة مخاطبا أحد موظفيه قائلا: " الآن و قد أصبحـــت المديـــر التنفيـــذي الأول، فماذا عساي أن أفعل؟" و يرد عليه الموظف قائلا: "يفترض فيك أن تدلـــي بتصريحات مصطنعة تطري فيها الشركة، و من ثم تأمل أن يحالفنا الحظ و تزيـــد الأرباح. و هذا هو يا سيدي مفهوم القيادة." و هنا يرد عليه دلبرت: "إذن لنجعلـــها كذلك.")

و قد تعلمنا من واقع خبرتنا أن نوعية قيادة المنظمة هي مؤشر مطلق على نجاح إعادة هندستها. فالشركات التي تتمتع بقيادة قوية سيكتب لها النجاح لأن هـــذه القيادة تتخذ ما يلزم من خطوات لضمان توفير جميع المكونات الضرورية لإنجـــاح جهد الإعادة. و لن يكتب لهذا الجهد النجاح في غياب مثل هذا الالتزام.

ترى ما هو نوع الشخص المطلوب لقيادة جهد إعادة الهندسة؟ و هل يجـب أن يكون المدير التنفيذي الأول؟ و الجواب بالنفي، فالقائد هو ببساطة شخص فـــي مركز يؤهله لفرض انصياع جميع الأطراف المعنيين لجهد الإعادة. فإذا ما فشـــل

كل شيء فإن بإمكان هذا الشخص في نهاية الأمر أن يطالب الناس الذين يساهمون في هذا الجهد إخضاع حقول عملهم لاحتياجات العمليات الجديدة.

و على هذا الأساس، فإنه يتحتم على القائد أن تكون له السلطة فوق جميع العمليات التي ستعاد هندستها، من بدايتها إلى نهايتها. كما أن عليه أن يمتلك أيضا المكانة الكافية حتى يطالب أقسام العاملين المساندة، مثل الموارد البشرية و نظم المعلومات إلى تعديل عملياتهم كي تفي باحتياجات العملية الجديدة. و لعل أكثر الألقاب شيوعا لهذا القائد هو المدير الأول للتشغيل. و قد يبدو المدير التنفيذي الأول الشخص الأكثر ترجيحا لقيادة جهد إعادة الهندسة، غير أنه مهتم عادة في الشركات الكبيرة بالأمور الخارجية التي تهم الشركة مثل محللي شارع المال وول ستريت، أو المستثمرين الكبار أو الحكومة أو العملاء الرئيسيين أو جمعيات الصناعة، في حين أنه يترك قضايا التشغيل الداخلي إلى المدير الأول للتشغيل.

غير أنه ينبغي علينا ملاحظة أن المدير الأول للتشغيل لن يحقق شيئا يذكر دون مساندة و معرفة المدير التنفيذي الأول. فقد لاحظنا مرة كيف أدى غياب هذا الدعم إلى إحباط جهد إعادة الهندسة في أحد الشركات الرئيسة للبيع بالتجزئة. فقد قرر المدير الأول للتشغيل، الذي يحمل لقب رئيس أيضا، البدء بجهد ضخم لإعادة الهندسة، و عقد اجتماعا كبيرا للإدارة بغية البدء بالمشروع، غير أنه فشل في الحصول على دعم رئيسه الذي هو المدير التنفيذي الأول. فقد كان هذا المدير جديدا على الشركة نسبيا، و كانت توجهاته مالية أكثر منها في مجال التشغيل، و لم يكن متفهما كثيرا للمشكلات التي أثارها مدير التشغيل. و برغم كل شيء فقد قام المدير التنفيذي الأول بإلقاء كلمة في حفل الغذاء، غير أنه قلل في كلمته من أهمية الجهد المقترح للإعادة، قاطعا بذلك الطريق أمام مدير التشغيل. و لم يفضي الجهد لشيء لأن المديرين الذين شعروا بالتهديد أدركوا أن بمقدورهم تجاهل مدير

التشغيل دون تعريض مصالحهم للخطر. و العبرة المستقاة هنا هو أنه إن لم يكن قائد إعادة الهندسة الشخص الأول في المنظمة، فإنه يتحتم عليك ضمان مساندته لقائد جهد الإعادة.

و هنالك مرشح آخر لدور قيادة جهد الإعادة هو المدير العام الذي يدير شركة فرعية، أو نائب تنفيذي للرئيس يتمتع بصلاحيات واسعة في المنظمة. و يتسنم القائد في هذه الحالة أيضا السيطرة على العمليات من بدايتها إلى نهايتها و على العاملين فيها. و لن يكون بإمكان قادة الشركات الفرعية إعادة هندسة المنظمة بأكملها، بل الأجزاء التي تقع تحت نطاق مسئولياتهم فقط. و لا ضير في واقع كهذا، إذ أنه من الأفضل إعادة هندسة عمليات شركة فرعية بشكل متين من عدم القيام بشيء البتة. فالنجاح الذي يتحقق في شركة فرعية يمكن أن يشكل سابقة مثمرة للفروع الأخرى.

غير أن المديرين التنفيذيين مثل المديرين التنفيذيين الماليين الأوائل و أمثالهم نادرا ما يصبحوا قادة لإعادة الهندسة لافتقارهم إلى المسئولية التنفيذية المباشرة و السيطرة الكاملة على عمليات رئيسة. كذلك، فإن الرؤساء الوظيفيين الكبار، كالنائب الأول للرئيس لشئون التصنيع أو النائب الأول لشئون المبيعات، لا يرجح لهم أن يكونوا قادة فاعلين لإعادة الهندسة لأنهم يرأسون أقساما منفردة في المنظمة، و يعوزهم بالتالي النفوذ المطلوب لإجبار نظرائهم على الاشتراك في جهد الإعادة.

أين يكمن إذن قرار إعادة الهندسة؟ إنه يأتي في العادة من القائد، الذي يرى نفسه مكرسا لهذه المهمة، و لا يحتاج إلى أحد لإخباره بما ينوي عمله. و في الأحوال المثالية، فإن الرغبة في إعادة الهندسة تنبع من أعماق القائد، و تبنى على أساس تجربته الشخصية و حدسه و حكمته. و ليس قرار إعادة الهندسة قرارا هادئا

يرتكز على التحليل الرصين و الأرقام التي لا تقبل الجدل. فواقع الأعمال يتسم بالتعقيد و يلفه الغموض و عدم اليقين و بلبلة الفكر. و غالبا ما يكون قرار الإعادة نتيجة لرؤيا تشكل بصيرة جوهرية من جانب القائد، مفادها أن الأساليب القديمة لم تعد مجدية و أنه لابد من عمل شيء جذري. و يتحدث جون مارتن المدير التنفيذي الأول لشركة تاكو بيل Taco Bell عن ذلك بقوله: "كنا نعمل في منتهى الجد، و كان الكثير من الناس الطيبين يبذلون غاية الجهد ليحصلوا فقط على نتائج متواضعة. غير أن الأمور لم تبدو على ما يرام، فقد أسرعنا في الركض و حاولنا بشكل أكبر، غير أننا لم نتحسن. و بعد فترة تسائلنا عما إذا كنا على الطريق الصحيح". و تحدث عن ذات الأمر رون كامبتن من شركة أيتنا للتأمين Aetna قائلا: "إذا كنت في الستين من العمر و لبثت في عملك تسع و ثلاثين عاما، فإن لك الحق أن تستخدم غريزتك، و عندما تشعر أنك على صواب، فإن عليك تنفيذ ما في خاطرك. و لقد قمت بإدارة فروع الشركة و شركة فرعية لها و كذلك أقسامها. غير أن الأمور كانت غاية في الصعوبة، و قررت تبعا لذلك أن نجعلها أكثر يسرا، و كان تلك هي البداية".

و ليست القيادة هي مجرد امتلاك اللقب المناسب. فليس بكاف توفر المنصب المرموق و المكتب الكبير. و لغرض تنفيذ مسئوليات القيادة فإنه لا بد للقائد من امتلاك بعض الخصائص الشخصية، و في مقدمها صدق عاطفته. فلا أحد سيكون خلف راية القائد ما لم يحس بالتزامه المطلق لرحلته و مقصدها. و بالإمكان التعبير عن صدق العاطفة بأساليب عدة، منها بطبيعة الحال ما نعبر عنه من خلال أقوالنا. فعلى قائد الإعادة أن يتكلم عنها بكلمات تحمل عمق شعوره و الطبيعة الحرجة لالتزامه. و إذا ما تمت مناقشتها كغيرها من برامج الشركة، فإنه سيتم تلقيها و معاملتها بذات الطريقة التي تعامل بها هذه البرامج من الازدراء و

التهكم و الضجر. و في هذا الصدد، يصف بيتر لويس المدير التنفيذي الأول لشركة بروجرسف انشورنس Progressive Insurance كيف عبر هو عن شعوره بأن إعادة هندسة عملية مطالبات العملاء كانت تتطلب عملا عاجلا بقوله: "لقد كان بحثي عن هذه الفكرة متواصلا لا ينقطع لأنني كنت مؤمنا بها كثيرا و تابعت الخطى بحزم. و في مرحلة معينة قلت شيئا لا أقوله في العادة إلا في حالات اليأس: "اسمعوا هذا بحق السماء لأنه مهم، و أنا أعلم أنه كذلك، و لا أبالي كم سيكلفنا من المال. أريدكم أن تنفقوا مهما كانت التكلفة". و هذا هو بحق عمق العاطفة.

و كما قيل، فإن دفق العاطفة مناط بما تستطيع تحقيقه، و لعل ما يقنع الناس في المنظمة في واقع الأمر بجدية قصد القائد هو أفعاله. فقد كان لإحدى الشركات على سبيل المثال سلسلة من برامج التغيير التي تعوزها الحماسة التي لم يوفق أي منها بسبب الاستثناء الدائم لعملية مراجعة مالية أساسية من التغيير. غير أن إعلان قائد إعادة الهندسة بشكل جلي على وضع هذه العملية ضمن جدول إعادة الهندسة، و تأكيده من خلال متابعته على هذا العزم أدى إلى إقناع المتشككين بجدوى عزمه. و في شركة أخرى تمت دعوة مائة و عشرون من الإداريين الكبار إلى اجتماع خاص لبحث بدء برنامج الإعادة. و لم يكن هذا الاجتماع بحد ذاته حدثا فريدا إلا لسببين أولهما أنه كان المرة الأولى التي يجلس فيه جميع هؤلاء المديرين سوية مع بعضهم البعض، و ثانيهما أنه استمر أربعة أيام هي الخميس و الجمعة و السبت و الأحد. و كانت الرسالة التي بعث بها إلى الجميع واضحة و مدوية مفادها أن هذا البرنامج ليس برنامجا عاديا بل إنه من صميم الواقع.

غير أنه لا شيء يتكلم بشكل أعلى دويا من التعامل الحازم مع أولئك الذين يعيقون جهد الإعادة. و لا يفضي التساهل مع الرافضين للتعاون مع هذا الجهد إلا

إلى التشكيك في طروحات القائد عن الأهمية الحرجة لإعادة الهندسة. و قد يكون انتصار المرء لعقيدته في بعض الأحيان مؤلما، إذ واجهت أحد قادة إعادة الهندسة ممن نعرف محنة صعبة تمثلت في إحجام أقدم رفاقه في العمل و صديقه الشخصي عن مساندة جهد الإعادة برغم محاولاته العديدة لإقناعه بتغيير موقفه، مما اضطره في نهاية المطاف إلى فصله من الشركة. غير أن صدى هذا الفعل كانت له تأثيرات عميقة في الشركة، إذ فهم الجميع أن هذا الرجل كان يعني ما يقول.

و يتهمنا البعض أحيانا بأننا مصاصو دماء، و دعاة عنف و تهويل. غير أن ادعاءات كهذه لا أساس لها من الصحة، ذلك أن بعض الناس للأسف الشديد يرفضون ركوب قطار إعادة الهندسة، و لا يسع قائد الإعادة إيقاف القطار في المحطة بانتظار صعودهم إليه. و لا بديل في بعض الأحيان عن اتخاذ إجراءات صارمة ضد المعارضة المتحصنة. و إجراءات كهذه لا تتخذ مع الجذل بل مع الأسف. و كما قال مدير تنفيذي أول نعرفه مخاطبا مجموعة من المديرين الجدد: "إن كنت لا تستطيع فصل الناس فلا ينبغي لك أن تطمح لتسنم منصبي هذا، و إن كنت تتمتع بفصل الناس فلا ينبغي لك ذلك أيضا". و القائد الذي ينقصه الاستعداد لاتخاذ الخطوة النهائية في التعامل مع أولئك الذين يعرضون جهد الإعادة للخطر لا يملك الحزم اللازم و لا الالتزام القوي بهذا الجهد، و سيكون ضعفه و تذبذبه واضحا للجميع.

و برغم أن دفق العاطفة هو السمة الأكثر أهمية للقائد، إلا أنها ليست السمة الوحيدة. فالقدرة على بعث الثقة و الأمل في نفوس الناس على مستوى كبير من الأهمية أيضا. و لا شك أن الإعادة تمثل للناس في المنظمة قفزة مخيفة نحو المجهول. و عندما تبدأ الرحلة، فإن مقصدها لا يكون في مرمى النظر، و يتمثل اليقين الوحيد في ترك كل ما هو مألوف للناس خلف ظهورهم. و في حالات كهذه،

لا بد لهؤلاء الناس من التطلع إلى القائد كمصدر للسكينة و الأمل. و بغض النظر عما يجابه القائد من بلبلة الفكر و الريبة، غير أن عليه إعطاء الانطباع أنه في كامل السيطرة على الموقف. و لنضرب مثلا بقائد طائرة يطير بك وسط جو مكفهر يعصف بالطائرة صعودا و نزولا، و يبدو لك الأمر و كأن الطائرة تدور في حلقة مفرغة لا نهاية لها، و تحس بالبرودة في مفاصلك و بالتوتر الشديد في أعصابك. عندها يأتيك صوت الربان المليء بالثقة ليخبرك بأنه يمسك بزمام الأمور و أنه لا داعي للقلق، و أنه طار بسلام خلال ألوف العواصف الرعدية، و أنه بانتظار الإذن له بالهبوط. و لا شك أنك لا تريد سماع عبارات التشكيك من الربان في موقف حرج كهذا، و ترغب بدلا من ذلك في تطمينات كافية منه.

و على القائد أيضا أن يظهر توليفة غير عادية من ضيق الصدر و سعته، فهو من ناحية قلق أرق، لا يترك الأمور على عواهنها، و تمتلكه رغبة جامحة بالتنفيذ السريع لما ينبغي عليه فعله، غير أنه من ناحية أخرى مثابر لا يفت في عضده شيء برغم المعوقات و الردات، و أن أسلوبه المتميز الفاعل يتمثل في كونه شخصا لا يلين، و أن له دافعا أحادي النظرة غرضه تحقيق ما ينبغي فعله بغض النظر عن أي شيء.

و يشكل قائد إعادة الهندسة التناقض بعينه في العديد من الوجوه. فهو من جهة قد حقق الكثير من النجاحات في عمله القديم، و التي أهلته للصعود إلى حيث المنزلة التي يستطيع منها قيادة جهد الإعادة، غير أنه من جهة أخرى قد فقد إيمانه بالنظام القديم إلى الحد الذي يريد تفتيته. و باختصار، فإن قائد الإعادة يجب أن يكون مستعدا لقيادة الثورة ضد ذاته و ضد النظام الذي أعطاه الحياة. و سيكون لأمثال هذا القائد شكيمة قوية و إحساس قوي بما تحتاجه منظماتهم و السحر

الشخصي الذي يجند الآخرين للإيمان بقضيتهم. و لن يكون هنالك من كلمة أنسب من "قائد" لمثل هؤلاء الناس.

و في بعض الأحيان يكون اتخاذ قرار إعادة الهندسة يسيرا. فإن كانت شركتك تخسر ملايين الدولارات كل يوم و هي على شفير الانهيار، فلن يتطلب الموقف الكثير من التفكير العميق لتدرك أن عليك التعامل مع الأمور من منظار مختلف. غير أن قيادة المنظمة نحو إعادة الهندسة في وجه النجاح الظاهر تتطلب قدرا أعظم من بعد النظر و البصيرة، و قدرات أفضل في الإقناع. و لنضرب مثلا بجم شولتس، رئيس شركة كوميرشل سيستمز Commercial Systems ، وهي إحدى الشركات الرائدة في صنع أجهزة التكييف و التابعة لشركة ترين Trane ، و هو رجل يتمتع بمثل هذه الصفات. فبرغم أن العديدين في المنظمة كانوا يعتقدون أن الشركة كانت جيدة الأداء، أدرك شولتس في أوائل التسعينيات أن نجاحها كان مرتبطا بشكل مباشر و بأثر رجعي مع عدد المشروعات الجديدة للتشييد في قطاع العقار التجاري. و فهم شولتس أيضا أن التغييرات في قوانين الضرائب، علاوة على الفائض المتوفر في مساحات المكاتب المبنية قد أدتا إلى انخفاض كبير في عدد المشروعات الجديدة، و توقع تبعا لذلك أن أداء شركته الجيد لن يدوم طويلا.

من هنا أدرك شولتس أن عليه القيام بتغييرات جذرية في أسلوب عمله، و أن عليه إذا أراد للشركة أن تستمر أن يركز على صيانة و تحسين نظم التكييف في البنايات القائمة بدلا من تركيزه على بيع النظم الجديدة للمنشئات الجديدة. غير أن عملياته لم تكن لسوء الحظ متوائمة مع هذا التوجه. فعملية بسيطة مثل إيجاد قطعة غيار قد تستغرق عدة ساعات بسبب الأهمية المتدنية نسبيا لقطع الغيار في شركة تركز على بيع المنتجات الجديدة على الدوام. و قد حدد شولتس هذه المسألة و

أبدى روحا قيادية اتسمت بالبصيرة النافذة، و ترجم ذلك إلى التزامه المبكر بإعادة الهندسة لإنقاذ مستقبل شركته برغم أنها كانت تتبوأ مركزا مرموقا في السوق.

و لنضرب مثلا آخر مشابه بشركة بروجرسف انشورنس Progressive Insurance التي عمدت في بداية التسعينيات إلى الشروع في جهد واسع النطاق لإعادة الهندسة، برغم أن نتائجها المالية في تلك الفترة بدت جيدة. فقد توقع بيتر لويس المدير التنفيذي الأول للشركة و بروس مارلو المدير التنفيذي الأول للعمليات أن يؤدي قيام المنافسين الكبار بالتغلغل في نطاق عملهم المتضمن التأمين على السائقين ذوي المخاطرة العالية، و التمرد المتنامي للمستهلكين، كما بدا واضحا في المقترح رقم ١٠٣ في كاليفورنيا، إلى تهديد عملهم المربح. و بدل انتظار الآخرين حتى يسحقونهم، فقد كانت لديهم البصيرة و العزم تغيير عملياتهم، مركزين في البدء على مطالبات العملاء حتى يكون بمقدورهم التنافس في بيئة جديدة.

و للقادة الحقيقيين دائما رؤية للمستقبل، و للشكل الذي يمكن لمنظماتهم أن تكون عليه. و هذه الرؤية هي التي تعمل على إلهاب حماسهم للتغيير. و ينشأ قرار التغيير الجذري بشكل دائم تقريبا من النصف العاطفي للدماغ بدل النصف الأيسر منه، و الذي هو مخصص للتحليل الصرف. و لا تقام هذه القرارات على الهوى مطلقا دون تمحيص و بدون كم واف من المعلومات. و بعد دراسة جميع العوامل الأخرى فإن الالتزام الشخصي اللازم لتوليد زخم التغيير و إدامته ينبع أولا و أخيرا من إدراك عضوي يسري أعمق من العقل ذاته.

و إذا ما كانت المسئولية الأولى للقائد هي صنع قرار إعادة الهندسة، فإن مسئوليته الثانية تكمن في إنجاح هذا الجهد.

غير أن إعادة الهندسة ليست مطلقا من عمل شخص واحد. فليس بوسع القائد أن يقوم بالعمل لوحده. و لا يتوقع من القائد أن يخصص كل وقته لإعادة الهندسة، و لا حتى جزءا كبيرا منه. فهو في كل الأحوال مطالب بـإدارة عمله. غير أن مسئولية الإعادة تبقى في صلب مسئولياته، و عليه لتنفيذها أن يعين أصحاب عمليات، تقع على كل منهم مسئولية إعادة هندسة عملية محددة. و عليه أيضا أن يوفر لهم الموارد التي يحتاجون إليها، و أن يضع بالتعاون معهم معايير للأداء الذي يتحتم عليهم تحقيقه. و ليس بوسع أي من أصحاب العمليات أن يكون في شك بمقدار مثقال ذرة من أن أجوره و مساقه الوظيفي يمكن أن يتأثرا بنجاح أو فشل جهوده. و إذا ما تطلب الأمر ستة شهور لإنجاز طلب معين و أراده العميل أن ينجز في ثلاثة أسابيع، فإنه يجب إنجازه في ثلاثة أسابيع من دون أعذار.

و برغم أن القائد يستفاد من العديد من الآخرين، من أصحاب العمليات و أعضاء الفرق و المساعدين الإداريين، في مجهود الإعادة فإن هذا لا يعني انتدابهم لقيادة الجهد. ففي أغلب الأمور الأخرى اعتاد المديرون على تفويض المسئولية إلى الآخرين، مفضلين أن تكون مسئولياتهم محصورة بالإشراف و التقييم. غير أن الأمر في إعادة الهندسة هو على العكس، إذ أنه الحملة الشخصية للقائد ذاته، و التي يقوم فيها بتجنيد الآخرين لأداء الجهد دون تعيين أحد كبديل له. فالمشاركة المستمرة و المرئية للقائد ضرورية حتى يكون بمقدوره تنفيذ دوره بالشكل المطلوب. و هذا النوع من المشاركة هو بلا شك أحد أشد أشكال التكيف الشخصي الذي يجب على المديرين التنفيذيين القيام به عند التكيف لأسلوب إعادة الهندسة.

و علاوة على صنع قرار الإعادة و إنجاحه، فإن المسئولية الثالثة التي تقع على عاتق القائد هي خلق البيئة المناسبة التي تستطيع إعادة الهندسة النجاح فيها.

و نعني بالبيئة المناسبة مناخ الآراء في المنظمة، و مزاج الزمن الذي تعيش فيه و عقلية و توجهات أناسه. فلو كان جو المنظمة مثلا يسوده الخوف أو الشك أو السخرية أو الاستكانة أو اللجوء إلى الحيل الدفاعية، فإن إعادة الهندسة ستجابه مخاضا عسيرا، و لن تكون المشاركة إلا شحيحة و رمزية، و لا تعطى الوعود إلا لتكسر، و لن يكون الالتزام إلا فاترا، و لن يرى الناس كثيرا من العطاء في إعادة الهندسة، و سيغيب الإبداع و الحماس. و لن يغير مثل هذا الجو غير القائد، و ذلك من خلال إعادة صياغته لتوجهات المنظمة و شعورها نحو جهد الإعادة. و لن يفضي الرضا عن الذات و المكابرة إلا إلى قتل الدافع للتغيير. و إذا ما كانت القناعة هي العرف السائد فلن يكون للناس حاجة ملحة لإعادة الهندسة، و ستكون مشاركتهم مصطنعة في أفضل الأحوال. غير أن البيئة التي تشجع على إعادة الهندسة هي التي تتميز بالمقابل بالطموح و الجد و التواضع. و هنالك قول مأثور نحبذه كثيرا مفاده: "أن السمة المميزة للمنظمة الناجحة بحق تكمن في رغبتها في التخلي عن ما نجحت في عمله لفترة طويلة". فالفخر و الرضا عن إنجازاتك السابقة ينبغي أن لا يشعرانك بضمان مستقبلك، فذلك كان الماضي و ما نحن إلا أولاد اليوم. و ليس هنالك جواب دائم في عالمنا الدائم التغير، و هنالك فقط جواب للحظة الحاضرة. فما كان كافيا بالأمس قد يكون خطأ في الغد، و المنظمة الفائزة لا تخلط إطلاقا بين النجاح المؤقت و بين القيمة الجوهرية للأمور.

و بذات الطريقة، فإن الاستعداد للفشل هو متطلب أساسي للنجاح المرموق، و لن تؤدي سياسة تفادي الفشل بغض النظر عن التكلفة إلا إلى تحسينات تدريجية في أفضل الأحوال. فالناس يحتاجون إلى تشجيع للقيام دون وجل بإجراء التجارب على الأفكار الجديدة.

و نذكر في هذا الصدد تعليقا سمعناه من الإدارة التنفيذية لشركة بروجرسف انشورنس Progressive Insurance يعبر بصدق عن الأسلوب و البيئة التي يجب على قيادة إعادة الهندسة توفيرهما. فعند قيام هذه الإدارة بطرح أفكار إعادة هندسة عملية مطالبات العملاء على العاملين في المنظمة، واجهت و بشكل متوقع قدرا كبيرا من الذعر. فقد وجد المعترضون عددا من العيوب الواضحة في التصميم المقترح. و قامت الإدارة بالإصغاء جيدا إلى الانتقادات و دراستها و جاءت بتصميم معدل، و طرحته على العاملين الذين وجدوا فيه مشكلات إضافية. و ردت الإدارة بذات الأسلوب و قامت بمراجعة التصميم. غير أن استمرار الاعتراضات دفع بها إلى الإعلان بشكل واضح و حازم: " نطمئنكم بأننا سنجرب حلا آخر إذا فشل التصميم". و عبارة كهذه تستحق شرحا دقيقا، إذ أن عبارة "إذا فشل التصميم" تعبر عن إقرار بأن الإدارة ليست معصومة من الزلل، و بأن الكمال و العلم غير المحدود ليستا من صفاتها، و أن الأمور قد تخرج عن نطاق سيطرتها. كما أن عبارة "سنجرب حلا آخر" تقول أن الإدارة لن تقوم بإعدام العاملين الذين يفشلون. فالإدارة هنا تقبل المخاطرة و تجيزها. غير أنها تتعهد أيضا بتجربة شيء آخر عند الفشل. فلن يكون هنالك وقوف ساكن، و الإبقاء على الوضع الراهن هو الخيار المستبعد الوحيد.

و لعل القارئ قد أدرك الآن بأننا قد وضعنا كما متنوعا من الواجبات على عاتق قائد الإعادة. فالقائد هو المحفز للجهد و المقرر لتنفيذه و المتعهد لإنجازه. و هو الذي يدفع العاملين و يحثهم و يعمل كمستشار روحي لبرنامج الإعادة. و هو الذي يعيّن أصحاب العمليات و يحدد لهم أهدافهم و يمنحهم السلطة و الموارد و المحفزات التي يحتاجون حتى يحققوا النجاح. كما أنه يتحقق أيضا من التزام جميع الممانعين بتنفيذ البرنامج، و يخلق البيئة المواتية التي يزدهر فيها جهد الإعادة.

فكيف إذن يستطيع هذا القائد تنفيذ هذه المسئوليات المختلفة؟ و نريد أن نقول هنا أن الكيفية التي يتم بها التنفيذ واضحة لا لبس فيها. فقيادة الإعادة تستخدم أدوات رئيسة ثلاث بأسلوب مقصود جدا هي الإشارات و الرموز و النظم.

أدوات قيادة إعادة الهندسة

الإشارات	الاتصال الصريح
الرموز	التصرف الشخصي
النظم	القياسات و المكافئات

فالإشارات هي ما يقوله المرء، و هي الاتصال غير المتحفظ الذي يشترك فيه القائد مع المنظمة حول إعادة الهندسة. و سنقوم في الفصول القادمة بتفصيل هذا المفهوم بإسهاب. غير أننا نريد هنا أن نلخص الخصائص المميزة لبرنامج الاتصال الفاعل بالنقاط التالية:

- يجب على الاتصال أن لا ينقطع. فليس هنالك في إعادة الهندسة ما يطلق عليه الإسفاف في الاتصال. فقد أخبرنا جميع قادة الإعادة ممن نعرف بأنهم لم يقدّروا مقدار الاتصال حق قدره، و أن الاتصال لا يتوقف عند البدء بالتنفيذ بل يستمر دون انقطاع، لأن انقطاع الرسائل قد يفسر على أنه نهاية لالتزام القيادة التنفيذية بجهد الإعادة.
- يجب أن يكون الاتصال بسيطا. فالمفاهيم الأساسية يجب أن لا تلف بالمصطلحات الفنية البراقة. فالتحفيز لإعادة الهندسة يجب أن يتم التعبير عنه بكلمات يفهمها الجميع في المنظمة.

- يجب على الاتصال أن يكون مثيرا مفعما بالشعور. فالرسالة المثيرة التي يعبر عنها بشكل مبتذل ستكون مبتذلة. و نظرا للطبيعة الحرجة لإعادة الهندسة، فإنه من الضروري إيجاد السبل المناسبة لجعل الناس يحسون بالطبيعة الملحة لها و التعامل معها على المستوى العاطفي و ليس العقلاني.

أما الرموز و هي ما يُريه المرء بالعمل فهي الأفعال الرمزية الشخصية الذي يؤديها القائد. فالكلام رخيص ما لم يصدقه العمل، و إن لم يقترن بالعمل فلن يصدقه أحد و سيصرف النظر عنه. و إذا ما قلت أن إعادة الهندسة مهمة و لم تخصص شيئا من وقتك لها، فلم يؤمن الغير بأنها مهمة كما تقول؟ و هنالك العديد من الأساليب التي يستطيع القائد من خلالها البرهان على الطبيعة الحرجة لإعادة الهندسة. و الدليل هنا على فهم السلوك الرمزي هو من خلال النظر إليه على أنه شكل آخر من أشكال الكلام الذي يترجم إلى أفعال تعد مضربا للأمثال، و التي يبلغ دويها مبلغا أعظم من دوي الكلمات ذاتها. و لا يهم فحوى هذا السلوك بقدر شكله. فعلى سبيل المثال، قام أحد قادة الإعادة بإعطاء رقم هاتف منزله إلى كل عضو في فريق الإعادة، وشدد عليهم ضرورة الاتصال به إذا ما صادفتهم أي مشكلة سواء بالليل أو بالنهار، و وعدهم بحل أي إشكال يواجهونه. و قام قائد إعادة آخر بتخويل أعضاء فريق الإعادة بكسر القواعد المتبعة في المنظمة التي طالما تمسكت بهذه القواعد، و أخبر الجميع أن الخروج عنها مسموح و مطلوب أيضا، و انتظر حتى قيام أحدهم بالخروج عن بعضها ليكيل له المديح و ليعامله معاملة الأبطال. و عمد قائد إعادة ثالث إلى مراجعة جميع المعالم الرئيسة لجميع مشروعات الإعادة في الشركة، وقدم اقتراحات مفيدة. و لعل أهم مساهماته هو تقديمه البراهين على عمق التزامه الشخصي بالمجهود.

و آخر الأدوات هي النظم و التي هي المقاييس التي يتم بـــها قيـاس أداء الناس و إثابتهم. و يتحتم أن تقوم هذه النظم بمساندة الرسائل المرسلة بالإشـارات و الرموز. فلو قلت على سبيل المثال أن إعادة الهندسة هي أثمن شيء في الشركة، و لم توفر لأعضاء فريق الإعادة فرص المكافئة و الترقية بذات الطريقة فـي الأقـل التي يعامل بها نظرائهم، فستشقى حتى تجد من يعمل في فرقـك. و إذا مـا قلـت لأصحاب العمليات لديك أن عليهم إعادة هندسة عملياتهم، و تحملهم مسئولية نجـاح الجهد مقاسا بالقياسات القديمة أثناء فترة التحول، فإنك ستضعهم فـــي موضـــع لا يمكن الدفاع عنه. و لن تحصل عندها إلا على إعادة هندسة قميئة أو محاسبة علـى مستوى عال من الإبداع أو أصحاب عمليات مصابين بالفصام. فالسبيل إلى قلـوب الناس و عقولهم لا يكون من خلال آذانهم بل من خلال محفظات نقودهم. و نظمـك التي تستخدمها لقياس أدائهم و تعويضهم هي التي تعمل بقدر مهم علــى صياغـة اتجاهاتهم و سلوكهم.

و لتلخيص ما قلناه فإنه يتحتم على القائد المؤثر لإعادة الهندسة أن يكـون قائدا ملهما كثير الرؤى، مسموع الكلمة، رابط الجأش. و بخلاف ذلك، فإن النـاس الذين يحملون لقب قائد الإعادة و لا يؤدون أدوارهم كما ينبغي لهم سيحكمون على جهودهم هذه بالإخفاق. و سيؤدي غياب الإدارة القوية حتى بالشركات التـي تفـهم إعادة الهندسة من حيث المفهوم و التنفيذ إلى الفشل.

و للقيادة الضعيفة مؤشرات عدة، منها التقتير في الموارد المتاحــة لجـهد إعادة الهندسة. فالإدارة الحريصة بصدق على هذا الجهد يجـب أن تصـر علـى تخصيص أفضل ما عندها من الناس له، و ستبدو غير مخلصة و ضعيفة إن هـي أخفقت في ذلك.

و يتمثل المؤشر الآخر على ضعف القيادة في دفن إعادة الهندسة في منتصف جدول أعمالها. فالإعادة لا يمكن أن تكون رقم خمسة في قائمة مكونة من عشرة بنود، إذ يتحتم أن تكون رقم واحد في قائمة متكونة من بند واحد، و هي بذلك تعني إعادة التفكير الكامل بكيفية أدائك لعملك، بحيث أنك تلمس أصدائها في كل زاوية من زوايا الشركة، بدءا بتصميم الأشغال و انتهاء بثقافة الشركة ذاتها. فإعادة الهندسة مهمة هائلة لا تأتي بالدرجة الثانية من حيث الأهمية لأي مهمة أخرى.

و من أعراض القيادة الضعيفة أيضا التخلي عن إعادة الهندسة بشكل مبكر. و يتخذ هذا التخلي شكلين يتمثل أولهما في بعض الأحيان بالانهزام قبل تحقيق أي فائدة تذكر بسبب فقدان الجرأة و الشجاعة المطلوبتين للتصدي للصعوبات الحتمية. و تشرع قيادة من هذا النوع بالسير إلى الأمام حتى يبرز أمامها بعض الهفوات، و من ثم تتداعى تحت تأثير ضغطها النفسي. فمن السهل أن يكون المرء قائدا لإعادة الهندسة طالما مشت الأمور على ما يرام و طالما توالى الكم الكبير من ردود الفعل الإيجابية لمسيرة جهد الإعادة، غير أنه ماذا سيحدث إذا ما اكتشفت أن إحدى بنات أفكارك لم تكن بالمستوى المطلوب، أو أن مقاومة التغيير كانت أشد مما توقعت، أو أن التكاليف ستكون أعلى مما خططت؟ فالاختبار الحقيقي للقيادة هو محافظتها على رباطة جأشها عندما يعوزها الجميع من حولها.

أما الشكل الثاني من أشكال الانهزام المبكر فيتمثل في التخلي عن إعادة الهندسة إذا ما بدت تلوح في الأفق تباشير إحراز بعض التقدم، حتى و لو كان بقدر أدنى من الهدف المقرر. "فالقادة" الذين تعوزهم الجدية و المثابرة يلتمسون أقرب الطرق إلى المخرج عند ظهور أول بوادر النجاح، ممتنين أنهم خرجوا منها أحياء

يرزقون. فلقد كانوا غير واثقين من نجاحهم إلى الحد الذي باتوا يعدونه أي نتيجة يحصلون عليها غير الفشل المزري. غير أن النجاح الحقيقي في الإعادة لا يأتي من القناعة بأنصاف الحلول و لا بالنتائج الأولية، بل بالمضي قدما لتحقيق نقلات هائلة و مثيرة في تحسين الأداء.

ففي أحد فروع شركة أيتنا للتأمين تمثل أحد أهداف إعادة الهندسة بتخفيض النفقات بمقدار أربعين مليون دولار سنويا. و قبل فريق إعادة الهندسة في الشركة التحدي، غير أنه قرر بعد إعادة التصميم أن يكون التوفير سبعة عشر مليونا فقط، لعدم إمكانية تحقيق المبلغ المطلوب. غير أن إدارة الشركة، إدراكا منها بأن القضية قد أصبحت اختبارا حقيقيا لمقدار جديتها، أصرت على أن السبعة عشر مليونا، و هي ليست بالمبلغ الهين، لم تكن كافية، و أن على الفريق تحقيق الهدف المطلوب. و قام الفريق بالفعل بإعادة التصميم، و استطاع تحقيق توفير بمبلغ خمسين مليونا. و قد استطاع الفريق تحقيق هذه النتيجة التي تعد نقلة هائلة في الأداء لأنه كانت للقيادة العزم المطلوب للإصرار على تحقيق أفضل النتائج.

و هنالك أيضا عرض آخر من أشكال الضعف و الذي يتمثل بضرب الممانعين على أرسغهم بدلا من كسر أرجلهم، إذ يحدث في الغالب عند تطبيق جهد الإعادة أن يقوم إداري كبير بتفسير ذلك على أنه تجاوز على سلطاته، و يقوم بوسائل ظاهرة و باطنة بمقاومة التغيير. و إذا ما عمدت القيادة التنفيذية إلى التحايل عليه و حثه برفق لتعديل موقفه بدل مجابهته بحدة، فإنها ستخسر اللعبة. فاستجابتها بهذا الشكل للمقاومة نادرا ما يفضي إلى تغيير السلوك، بل إنها في واقع الأمر تعمل على تشجيعه، و تحد كثيرا من فاعليتها على إمرار رسائلها للعاملين الآخرين في المنظمة.

و لعل الارتقاء إلى مستوى هذا النوع من التحدي يشكل صعوبة مضاعفة،

و أهمية مضاعفة أيضا، و بخاصة عندما يكون الممـــانعين مـــن الذيـــن عملـــوا كمساعدين لقادة الإعادة لفترة طويلة أو أنهم كانوا حتى من معلميهم. و فـــي هـــذا الصدد يتذكر فريد مسون رئيس فرع التصنيع العالمي في شـــركة فـــدرل موجـــل Federal Mogul لتصنيع قطع غيار السيارات بقوله: "لقد كان بعض الناس مـــن الذين عملت معهم سنين طويلة و كانوا من الذين أثروا في تطوري الشـــخصي بعض ممن لم يتمكنوا من التكيف للتغيير. لقد كانوا أناسا طيبين و لطيفين، غـــير أن التعامل معهم بحزم كان مؤلما حقا".

و بهذا نكون قد اتفقنا على أن القيادة التنفيذية التـــي تتسـم بالحماســة و الالتزام و المتابعة الدقيقة متطلب مطلق لإعادة الهندسة. غير أنه ما العمل إذا مـــا خلت منظمتك من هذا الشكل من القيادة؟ و ماذا يتحتم عليك عملـــه لتجنيـــد قـــائد لإعادة الهندسة؟

تصور أنك تعمل في منظمة و ترى ضرورة إعادة هندســتها لأنـــها فـــي ورطة، أو لأنك ترى التغيير وشيكا، أو لأنك ترى فرصة سانحة للحصـــول علـــى مزية تنافسية مهمة. غير أن مديريك التنفيذيين لا يحققون لك ذلك. عندهـــا ينبغـــي عليك أن تطرح على نفسك السؤال التالي: لماذا يا تـــرى لا يقومـــون بمســئولية القيادة؟ أو لماذا لا يرون الحاجة إلى التغيير في حيـــن أنـــك تراهـــا؟ أو لمـــاذا لا يقومون بالتغيير إذا ما أدركوا الحاجة إليه؟ و ما من شك أن الإجابـــة علـــى هـــذا السؤال ستقرر كيفية شروعك في تنفيذ التغيير.

ففي بعض الحالات يعجز فريق الإدارة العليا عن القيام بالتغيير لافتقـــاره إلى النسيج الأخلاقي و العزم للانفلات من الماضي. فهذا الفريق هو فريق إدارييـــن و ليس فريقا من أصحاب الأعمال الحرة، و قوامه من حيث الأساس أفراد خلـــدوا إلى الأرض و اعتادوا القيام باليسير من العمل، و هم لا يرغبون باستبداله بعمـــل

شديد. و لعل ما قاله مدير تنفيذي مرة يعبر بصدق عن مثل هـؤلاء الإداريين إذ قال: يعمل الناس بجد كي يصبحوا مديرين تنفيذيين حتى لا يعملوا بجد بعدهـا. و قال معلقا على عمله: "أعمل الآن بصفتي قائدا لإعادة الهندسة بشكل جدي أكثر من أي وقت مضى في حياتي". و لا يرغب بعض الناس ببساطة أن تلقى على كواهلهم مسئولية رئيسة من هذا النوع. فإذا ما كان مثل هذا السلوك متفشيا في قيادة منظمتك، فإنهم لن يعيدوا الهندسة في المستقبل المنظور، و يتحتم عليك الانتقال إلى مكان آخر.

غير أن غياب سمة القيادة في أكثر الحالات لا يكون نتيجة لأي عيوب أساسية في القيادة العليا، بل إنها لا تقود بسبب جهلها. و يميل العديد من المديرين التنفيذيين إلى المعاناة من مصدر خطر واقعي جدا متصل بعملهم هو أنهم معزولون عن الواقع و لا يعلمون بالتالي ما يدور من حولهم. فالمعلومات التي تصلهم في العادة تكون مختصرة لا مفصلة، و مالية لا تأبه بالعمليات، و تاريخية و ليست وقتية. و معلومات من هذا النوع يمكن أن تنقل ما حدث ، كأن تكون الشركة قد ربحت أو خسرت، غير أنها لا تشرح أسباب الربح أو الخسارة، مثل: ما السبب وراء طريقتنا في التصنيع التي تجعل من مستويات مخزون العمل قيد التنفيذ عالية بهذا الشكل؟ و لماذا يهجرنا زبائننا؟ و ما العلة في طريقة تطويرنا لمنتجاتنا التي تجعلنا غير منتجين؟ فبإمكان الأرقام المالية أن ترينا النتائج فقط، غير أنه لن يكون بمقدورها شرح أو توصيف العوامل التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.

و نتيجة لمثل هذه المعلومات التي هي في غاية التلخيص و المعالجة فإن طعمها و البصيرة التي يمكن أن تأتي منها يكونان قد عصرا منها عصرا، و هذا بدوره يجعل العديد من المديرين الكبار يتخذون قرارات مبنية على نموذج متقادم

عن كيفية عمل الشركة، حيث أن فهمهم للشركة ينبع من خبرتهم في الأيام الخوالي التي كانوا فيها على مقربة من العمل اليومي فيها. غير أن العديد من أوجه عمل الشركة يكون قد تغير بشكل كبير منذ ذلك الحين. و لعل الأسوأ من هذا الوضع قد يأتي من كون بعض المديرين التنفيذيين لم يكونوا قريبين على الإطلاق بدرجة كافية من العمل اليومي حتى يعرفوا بحق كيفية عمل الشركة على مستوى العمليات.

فإن كانت المشكلة الأساسية هي الجهل، فإن العلاج يكمن في المعلومات. و حتى تساعد القادة المحتملين على الظهور، فإنه يتحتم عليك توجيههم لتفهم الواقع الحالي لعمل الشركة، حتى يكون بمقدورهم تفهم الحاجة إلى إعادة الهندسة، و تلمس طاقاتها الكامنة. و لتحقيق ذلك، فإنه يتحتم عليك العمل على أهم عاطفتين أساسيتين للإنسان و اللتان تتمثلان في الخوف و الطمع. فعليك أن تخيفهم بإظهار النواقص الخطيرة في العمليات الحالية، و أن تركز على مقدار الأذى الكبير التي تلحقه هذه النواقص بالمنظمة. و لتحقيق هذا الغرض، فإن عليك أن تجعلهم واعين أولا بوجود هذه العمليات، حيث أنه لن يكون بإمكانك إقناعهم بالأداء السيئ للعملية حتى يرى المديرين الكبار العملية كعملية، وليس أي شيء آخر.

و بالإمكان استخدام الخوف وفق العديد من الطرق المختلفة كعامل مساعد في إنجاح عملية التغيير. ففي إحدى شركات الطيران الكبيرة قامت مجموعة من مديري التشغيل بتفحص عملية غاية في البساطة لم تكن تعتبر عملية في السابق تمثلت في إقلاع الطائرات. و لا يتعلق الأمر هنا بقوانين حركية الهواء التي تدفع الطائرة إلى الطيران، بل بالأنشطة المطلوبة حتى تقلع الطائرة مثل جمع التذاكر و إركاب المسافرين و تحميل الأمتعة و حساب سرعة الإقلاع، و غيرها من الأمور. و قام المديرون برسم مخطط تفصيلي بجميع هذه الأنشطة، و خرجوا بصورة هي

غاية في التعقيد حتى أصبحوا يطلقون على المخطط اسم "مخطط جحر الجرذي". فقد كانت العملية من التعقيد بحيث أن حقيقة كونها ممكنة الحدوث أصبحت تعد من المعجزات. و كانت الخطوة الأولى لهؤلاء المديرين هي البرهنة على تعقيد و عدم كفاءة هذه العملية كي يقنعوا الإدارة التنفيذية للشركة بوجوب معالجتها بشكل جوهري.

و لإقناع الإدارة التنفيذية بالحاجة إلى إعادة الهندسة، فإنه يتحتم عليك أن تجعل القائمين عليها يعون بمرارة نواقص العملية المستهدفة. و في هذا الإطار، فإنه ينبغي عليك القيام بدراسات تحليلية مفصلة لتوثيق فرط تعقيد و تكلفة العمليات القائمة، و عدم الرضا الذي تسببانه للعملاء. فعلى سبيل المثال، وجد بعض العاملين بشركة تكساس انسترومنتس Texas Instruments أن عملية تنفيذ طلبات العملاء كانت في ورطة كبيرة، فعمدوا إلى رسم مخططات للعملية بغرض توضيح العمليات الجارية فيها بيانيا، نظرا لأن الشركة لم تكن تنظر إليها كعملية محددة، و لم تكن تديرها وفق هذا التصور.

و قد برهن أحد المخططات الذي يبين الخطوات المتضمنة في العملية بدءا من استلام طلب العميل و انتهاء ببدء عملية التصنيع أن ١٨ في المائة فقط من هذا الجهد كان يمثل عملا مفيدا. و قد وثق مخطط آخر الخطوات التي يشتمل عليها البدء بعملية التصنيع لحين تسليم المنتج للعميل، و بين أن مقدار العمل المضيف للقيمة لم يتعدى ١١ في المائة من مجمل العملية. و قد كشفت هذه المخططات أن كل منتج من منتجات الشركة كان يتطلب ست رحلات بالطائرة، و ثمانية بالناقلات، و عدد لا يحصى من عمليات الاستلام و التسليم. و عندما رأت الإدارة كل هذه المخططات تملكها الهلع، و بذلك حقق العاملين بشكل كفء متطلب إثارة الذعر لجعل الإدارة تدرك أن هذه العملية، علاوة على عمليات أخرى، كانت

تعاني من مشكلة حقيقية.

و بالإمكان أيضا استخدام اختبارات تحليل الأداء للمساعدة في خلق شعور بالخوف، و أن الأمر يتطلب عملا عاجلا. فالتعرف على أداء رفيع لعملية في مؤسسة أخرى يمكن أن يدفع قيادة المنظمة إلى العمل. و برغم أنه من الضروري التعرف على ما يفعله الآخرون، فإنه ينبغي استخدام هذه الاختبارات بشيء من الحيطة لأنها يمكن أن تشكل وسائل إجهاض فاعلة للإبداع. فإن كان هدفك لا يتعدى تقليد الآخرين، فإن أفضل ما يمكنك أن تأمل على تحقيقه هو اللحاق بالركب. ففائدة اختبارات تحليل الأداء هي كونها تشكل الحافز للعمل لا الدليل له، و ينبغي لها حث الناس على الانتباه لما يقوم به الآخرون و استخدامه كمحفز للعمل المبدع، لا المقلد.

و علاوة على استخدام الخوف كعامل لدفع القيادة للعمل، فإن العاطفة الإنسانية الأساسية الأخرى المتمثلة في الطمع تشكل أيضا عاملا مساعدا مهما لحثها على العمل. فبإمكانك أن تقدم للإدارة الاحتمالات المستقبلية التي تتعدى البقاء إلى الازدهار، و ذلك من خلال نقلك إليها بشائر النجاح و المزايا المتوقعة لإعادة الهندسة. و ستحتاج لتنفيذ هذا الغرض إلى إعطاء مقرر تدريبي سريع في الإعادة، أو تشجيع الذين تريد إقناعهم على قراءة حالات ميدانية موثقة عنها، أو ترتيب زيارات لهم للشركات التي طبقتها بنجاح، أو أخذهم للندوات الخاصة بها. فالمهم هو أن تعمل كل ما يقتضيه الأمر لجعلهم مؤمنين بإعادة الهندسة.

و إذا ما قمت بهذه الأنشطة فإنك من حيث التأثير تقوم بدور العامل المساعد، و هو شخص أو مجموعة صغيرة من الناس الذين يحضّون أحد المديرين لتسنم مسئولية قيادة جهد الإعادة. و من الواضح أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يؤديه أيا كان من الناس، إذ إنه يقتضي حرية الوصول إلى الإدارة العليا لإسماعها

صوتك، و يستلزم أيضا الاحترام و المصداقية حتى تصدقـــك الإدارة، و يتطلـــب كذلك المثابرة لتفويت الفرصة عليهم للاستمرار في تفادي الحقيقة المتضمنـــة فـــي إعادة الهندسة بغض النظر عما يقولون. و لعلك تحتاج أيضا إلى قدر كبـــير مـــن نكران الذات لأنه يتحتم على القائد أن يعتقد على الدوام أن قرار الإعادة هو قـــراره وحده. كما أنك لن تجد مديرا تنفيذيا واحدا يريد الاعتقاد بأنه قد دفع دفعـــا لاتخـــاذ قرار معين. غير أنه ينبغي عليك توخي الحذر عند قيامك بدور العـــامل المســـاعد للإعادة، إذ أن الشخص الذي يحدث أن يكون على مقربة من المدير التنفيذي أثنـــاء لحظة الإلهام التي يقرر فيها الشروع في الإعادة يمكن أن يجر لأن يكون الشـــخص المسئول عنها. و قد مر علينا الكثير من الناس الذيـــن أصابتـــهم الدهشـــة عندمـــا اكتشفوا أن محاولتهم المجردة من أي دوافع شخصية لحث الإدارة على الشروع في إعادة الهندسة قد غيرت من مجرى سياقهم المهني إلى الأبد.

الفصل الرابع

العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

قلنا أن القيادة هي العنصر الأساس في نجاح إعادة الهندسة، غير أنه برغم كون القيادة القوية ضرورية لجهد الإعادة إلا أنها ليست كافية لوحدها لتحقيق هذا النجاح. فهنالك كم عظيم من العمل الذي يجب أداؤه في إعادة الهندسة، و هو بالتأكيد ليس مجهود شخص بعينه.

و إذا كانت إعادة الهندسة تشكل المدخل الأول في جدول أعمال الشركة، فإنه من الطبيعي أن يخصص لها أفضل و ألمع العاملين فيها. غير أنه ماذا يعني هذا بالضبط؟ و ما هي أنواع المهارات و القدرات التي يتمتع بها أعضاء فريق إعادة الهندسة؟ و ما هي الخلفيات و الخبرات التي تصنع مهندس الإعادة الجيد؟ و كيف يمكن تشكيل فريق إعادة هندسة جمعي، فاعل و رفيع المقام، من مجموعة من الأفراد ذوي العيار العالي؟

و من الواضح أن أنواع الناس المطلوبين لبرنامج الإعادة يجب أن تعكس طبيعة الجهد ذاته. و يقوم هذا الكتاب بتوصيف العمل الذي يؤديه معيدو الهندسة بشيء من التفصيل، غير أنه من المفيد أن نلخص هذا العمل بالنسبة إلى محتواه و سياقه و أسلوبه.

و بالإمكان تلخيص محتوى عمل إعادة الهندسة بالنقاط التالية:

- فهم العملية القديمة و متطلبات العملاء بغرض تحديد مواطن الضعف في العملية القائمة و الأداء المطلوب من العملية الجديدة.
- خلق تصميم لعملية جديدة يحطم الافتراضات القائمة منذ أمد طويل.

- بناء العملية الجديدة الذي يتضمن تحديد التفصيلات الكاملة لعملها، علاوة على تحديد مدلولاتها بالنسبة لجميع أوجه المنظمة، و تدريب العاملين، و بناء نظم المعلومات اللازمة، و ما شابهها.
- عرض الطريقة الجديدة للعمل و العيش، في كافة أنحاء المنظمة لإقناع العاملين بجدواها.

و يعني سياق إعادة الهندسة البيئة التي سيتم فيها أداء العمل. و تنفذ الإعادة في ظل الظروف التالية:

- **الريبة:** نحن لا نعرف إلا القليل عندما تبدأ إعادة الهندسة، و نعرف أن العملية القديمة لم تعد كافية، و أننا بحاجة إلى شيء أفضل منها بكثير. و لا تختفي هذه الريبة بسرعة بل بالتدريج فقط ما دام المشروع قائما.
- **التجريب:** تتميز الإعادة بأنها عملية يغلب عليها التكرار. و من المحال تصميم طريقة جديدة للعمل على الورق، إذ ينبغي تجربتها على أرض الواقع. و هذا التجريب ذاته يحتم صنع الأخطاء.
- **الضغط:** لا تقوم أي منظمة بإعادة الهندسة على الإطلاق إلا إذا كانت بحاجة إلى نتائجها بشكل ملح. و لما كان من الضروري على الإعادة الشروع في خطوات غير متحفظة، فإن معيدي الهندسة يعملون دائما تحت ظروف تتميز بالإلحاح و الشدة.

أما أسلوب إعادة الهندسة فإنه لا يشبه مشروعات الأعمال التقليدية التي تبدأ بشكل عام بأهداف جيدة التعريف و خطة واضحة للمشروع، بل إن ما يميزها

هو اعتمادها التحري و الاستكشاف بدل التحليل و المعرفة، و كونها رحلة نحو المجهول. فمعيد الهندسة يعيش في سيل من الخيارات و البدائل و الإمكانيات. و يتحتم صياغة الأفكار قبل الحصول على جميع الحقائق، و اختبارها قبل استقرار الموقف، و كذلك تقييمها قبل أن تتحقق النتائج. و برغم أن إعادة الهندسة تتم في حالة من الريبة و الغموض غير أنها تتحرك بسرعة. و نحن نسميها في بعض الأحيان حالة "التعثر باتجاه الأمام". و برغم صحة اتجاه الحركة، غير أن المرء لا يكون بحالة سيطرة كاملة عليها.

و إذا ما بحثنا في التعريف الواقعي للمرشح الجيد لمعيد الهندسة فإنه الشخص الذي سيكون متمكنا و مرتاحا للعمل ضمن سياق و أسلوب الإعادة. غير أننا لا نحتاج لحسن الحظ للاعتماد على صياغة حشوية كهذه في هذا البحث، بل نقترح بدلا عنها السمات التالية التي تميز الشخص الذي يمكن أن يكون مهندسا جيدا للإعادة:

- **أسلوب ذهني شمولي موجه نحو العمليات:** و هو الملكة لرؤية الصورة الكبيرة و تمييز الجزء من الكل، و فهم كيفية تناغم المهام بين بعضها البعض لتكوين عملية كاملة، و كيفية تداخل تصميمات العمليات و الأطر التنظيمية لتكوين مؤسسة الأعمال.
- **مهارات التصميم:** و هي القدرة على تصور طريقة جديدة لعمل الأشياء و من ثم صياغتها و تحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي.
- **ميل نحو التغيير الذي ينزع إلى القلق:** و هو عدم القدرة الفطرية على القبول بالأشياء على علاتها، و تصميم على سبر كنه المجهول.
- **الحماس و التفاؤل:** و هما الثبات النفسي للمضي قدما رغم المعوقات و الممانعين و خيبات الأمل المتكررة.

- **المثابرة و اللباقة:** و هما القدرة على مجابهة مقاومة الخصوم و من ثم إنهاكهم و تحويلهم إلى مؤمنين بوجهة نظرك.
- مهارات التعامل مع الناس و العمل الفرقي و الاتصال: و هي القدرة على العمل كجزء من فريق قوي الأواصر، و التحلي بالصبر للاستماع إلى حاجات و اهتمامات كل من تأثرت حياته بإعادة الهندسة، و امتلاك موهبة صياغة الرسائل التي تحثهم على قبول الحقائق المرّة و الرضى بتبعاتها.

سمات مهندس الإعادة

توجه نحو العمليات	قلق	مثابرة	بلاغة الاتصال
منظور شمولي	حماس	لباقة	إبداع
تفاؤل	عمل فرقي		

غير أنه كيف يتأتى لنا تحديد الأشخاص الذين يحملون هذه المؤهلات؟ و قد تتعجب إذا قلنا لك أنه ليس من الضروري إجراء بحث نفسي مكثف للحصول على مثل هؤلاء الأشخاص، إذ أن الصفات المرغوبة في معيد الهندسة ترتبط بشكل وثيق و عجيب مع المعلومات التي تحتويها صحيفة الأعمال التي هي الأداة الأساسية في أي عملية توظيف.

فليس من الصعب إيجاد شخص يمتلك مهارات تصميم جيدة و يتمركز تفكيره حول العمليات. فلن تحتاج إلا إلى البحث عن مهندس. فإعادة الهندسة هي في واقع الأمر فرع من فروع الهندسة التي ينحصر نطاق عملها بالمنظمات و العمل، بدل الهياكل أو الأجهزة الإلكترونية. و جميع المهندسين من حيث الأساس، سواء كانوا مهندسين كهربائيين أو ميكانيكيين أو مدنيين أو صناعيين أو مهندسي

برامجيات، يشتركون في الكثير من الصفات. فبالإمكان تكييف أساليب تفكيرهم بسرعة من حقل لآخر. فالميل الطبيعي للمهندس هو التصميم و التركيب و الاختراع بدل التحليل. فقد يكون العلماء مهتمين بفهم كنه الأشياء، غير أن المهندسين يركزون جهودهم على ما يمكن عمله. و جميع المهندسين يعرفون كيفية المطاولة مع التعقيد، و لا يملكون ترف تبسيط الأمور و عزل أنفسهم عن العالم في زاوية ضيقة يعملون فيها. فمبتكراتهم يجب أن تعمل في العالم الحقيقي بكل تعقيداته و أبعاده المتعددة. و يمتاز المهندسون بحلولهم الشمولية للمسائل، و تشكل العمليات حياتهم بكل تفصيلاتها. و قد تختلف المسميات من حقل لآخر (حيث تعمد بعض الحقول إلى إطلاق تسمية "نظام" بدل العملية، مثلا)، غير أن التفكير الشمولي هو العامل الجوهري المشترك لجميع حقول الهندسة.

و سيكون للمهندسين أيضا خبرة في المكونات العملية للتصميم الناجح وهي الابتكار، الذي هو اختراع شيء جديد تماما، و التقييم التبادلي، الذي هو تشكيل التصميمات التي يجب أن تفي بمعايير التنافس، و تحليل الأداء، الذي هو التحديد السريع و البديهي لكون مفهوم التصميم جذاب فقط أم أنه يعد بتسليم الأداء المطلوب، و تصيد الأخطاء، و هو إيجاد العيوب الحتمية في التصميم و الإتيان بالحلول الناجعة لها.

كما أن خاصية القلق المطلوبة من مهندسي الإعادة يمكن التعرف عليها بسهولة من صحيفة أعمال المتقدم للعمل. فمهندسي الإعادة المحتملين يميلون إلى تغيير أعمالهم، و غالبا ما يعمدون إلى تعلم أشغالهم بسرعة و يجرون التحسينات عليها، غير أنهم معرضين في نهاية المطاف للإصابة بالملل و الإحباط، بسبب غياب التحدي في عملهم، أو غياب الدافع على الاستمرار في الكفاح في بقية المنظمة، مما يدفعهم إلى النزوح إلى قضية أخرى يستطيعون توجيه طاقاتهم لها. و

لا يدل تبديل العمل بشكل متكرر على القلق و عدم الرضى عن الحال الراهن فحسب، بل إنه يمنح الشخص الذي يقوم به تنوع الخبرة و السعة في حقله، و هذان خاصيتان قيمتان في البيئة المتشعبة الوظائف. و طبيعي أن نذكر هنا بوجوب التفريق بين الناس الذين يؤمنون بقضايا معينة و يذودون عنها و الآخرين الذين لا يستطيعون البقاء في أعمالهم لافتقارهم إلى الكفاءة.

كذلك، فإن السمات الأساسية للحماس و التفاؤل و المثابرة تتوفر عادة في الناس الذين قضوا بعض الوقت في قسم للمبيعات. فمندوبو المبيعات يضعون على الدوام أعمالهم على أكفهم، و قد يتعرضون على مدار اليوم إلى تجارب تجرح ذواتهم و تهدم ثقتهم بأنفسهم. و لكي يحافظوا على توازنهم النفسي فإنه لا بد لهم من غرس شعور قوي بالثقة في أنفسهم و بما يقومون به من عمل، و أن يكونوا بطبيعة الحال متفائلين إلى أبعد الحدود. و إذا ما كان الجزء الخاص بإعادة الهندسة مهمة هندسية أساسا، فإن عملية التنفيذ هي مهمة مبيعات، إذ يتحتم على مهندس الإعادة "بيع" المفهوم الجديد إلى مجموعة مترددة من العملاء، الذين هم موظفي الشركة الذين يشككون في التغيير على الدوام . فمن يا ترى يكون خير مرشح لهذه المهمة غير مندوب مبيعات سابق؟

أما إذا ما ناقشنا العمل الفرقي و تملك مهارات الاتصال مع الناس، فقد وجدنا أنهما يرتبطان بشكل وثيق بخاصية منفردة واحدة سهلة التحديد هي أن يكون مهندس الإعادة امرأة. و لا نريد في هذا الصدد أن يتهمنا أحد بمحاباة جنس على حساب الجنس الآخر، و ليس في نيتنا جرح شعور أولئك الذين يشعرون "بالتهديد من الهرمون الأنثوي" كما أصطلح على تسميته حديثا في لغة الدقة السياسية [التي شاعت أخيرا في الولايات المتحدة]. غير أنه من الملاحظ بشكل عام أن النساء يرين قدرة أكبر في الاتصال من الرجال لأسباب غير معروفة. و يعزو البعض

هذه القدرة إلى أن الإعداد الاجتماعي للمرأة يعدها لتقوم بدور مساند بدل أن تقوم بدور تنافسي، في حين ينظر آخرون أن السماح للمرأة بدخول معترك الإدارة في الشركات حديثا يجعلها أقل تعلقا بالهيكل القائم و أكثر مرونة، في حين يرى آخرون أن الفرق يكمن في الاختلاف الأحيائي بين الجنسين. ولسنا هنا بصدد التنظير حول قضية "الطبع مقابل التطبّع"، غير أن لنا بيان طريف يساند حكمتنا التي أوردناها مفاده أن نسبة النساء في عدد مهندسي الإعادة من الطراز الأول يفوق نسبة تمثيل النساء ككل في القوى العاملة في الشركات. و قد أيد هذه الملاحظة قادة إعادة الهندسة في العديد من الصناعات.

و لتلخيص ما قلناه، و لو بشيء من التبسيط، فإن أفضل مهندس إعادة هو المهندسة التي تقلبت في الكثير من الأعمال و لها خبرة في مجال المبيعات.

غير أنه من الواضح أنه من غير المرجح جدا أن يجتاز أغلب معيدي الهندسة لديك هذا المتطلب الصارم بعض الشيء لأنك لست بحاجة إليه. فمعيدو الهندسة كما أوردنا سابقا لا يعملون لوحدهم بل إنهم يعملون في فرق تمتلك الخصائص المرغوبة بدل أن يمتلكها كل عضو في الفريق على حدة. دعونا الآن نتحول إلى الكلام عن الفريق بدل الكلام عن أعضائه.

لقد لحق الكثير من الإسفاف بكلمة "فريق" أخيرا. فالفريق بالنسبة لنا هو مجموعة من الناس الذين يعملون باتجاه مجموعة من الأهداف المشتركة.

و في إعادة الهندسة يتحتم على جميع أعضاء الفريق المشاركة في أشياء ثلاث هي: العملية التي تجري إعادة هندستها، و احتياجات عميل هذه العملية، و فريقهم ذاته. فالهوية و الأهداف الجمعية هما مفاتيح نجاح الفريق.

و لبلوغ هذا الهدف فإن على الفريق تجاوز من يمثل من الناس، وأن تأخذ احتياجات جهد الإعادة المرتبة الأولى فوق احتياجات الأقسام أو الرؤساء السابقين

التي يعود إليهم الفريق. و لا ينبغي لأعضاء الفريق توقع عودتهم إلى هذه الأقسام بعد انتهاء جهد الإعادة، لأن ذلك قد يجعلهم متحيزين في التفكير و مشوشين في تحديد أولويات عملهم. و بالطريقة ذاتها فإن على نظم القياس و الإثابة المستخدمة في إدارة الفريق أن تنمي الشعور بالترابط و الوحدة. و إذا ما قام مدير القسم الذي يعود إليه الفريق بمراجعة أداء أعضائه، فإن أعضاء الفريق سيكونون حتى في أفضل الحالات عرضة لتقسيم الولاءات. و يجب على المكافئات أن تعكس تقدم الفريق ككل نحو هدف الإعادة.

غير أن مجموعة من الأفراد لا تتحول إلى فريق بين ليلة و ضحاها، إذ أنها تأخذ عادة أسبوعا من العمل الجاد. و تدّعي العديد من المنظمات أنه ليس لديها الوقت لبناء الفرق، و أنها مغرقة في العمل، و أنها تتسابق مع الزمن للإيفاء بالمواعيد التي قطعت على نفسها، و تخفق بذلك في تشكيل فرقها منذ البداية مما يؤدي إلى عدم قيامها بوظائفها بالشكل المطلوب. و يستغرق بناء جسور الثقة و الإتيان بمجموعة من مبادئ العمل و توضيح الأهداف و تعرّف أعضاء الفريق على بعضهم البعض مهنيا و شخصيا بعض الوقت. و فرق من هذا النوع قد تخسر أسبوعا في البداية، غير أنها ما تلبث أن تعوضها لاحقا، عندما تساهم درجة تقاربهم في إسراعهم بالمرور خلال المشكلات و الأزمات. و نحن نطلق على هذا المبدأ اسم "القدح البطيء و الإطلاقة السريعة".

و ينبغي على البناء الناجح للفريق أن ينطوي على المتعة و على استكشاف الذات، علاوة على التعرف على أعضاء الفريق الآخرين، غير أن الأهم من ذلك هو بناء الثقة. فالثقة هي في التعبير الفيزيائي "القوة القوية" التي تربط ذرات الفريق، و يتحتم على أعضاء الفريق أن يعولوا على بعضهم الآخر في أوقات الشدة و الارتباك، و عليهم أن يعرفوا، شأنهم شأن بهلوان الأرجوحة في

السيرك، أن هنالك من يمسك بأيديهم في النهاية الأخرى من العمود.

و ليس بناء الفريق حدثا منفردا يؤدى مرة واحدة، بل إنه يبدأ في الأسبوع الأول، و يجب تعزيزه طيلة فترة حياة الفريق. و يتطلب الشعور بالتضامن و الرفقة التجديد المستمر، و بخاصة وأن أكثر الناس لا يمتلكون إلا النزر اليسير من الخبرة فيه في موقع العمل. و يحب أيضا تذكير الناس على الدوام بطبيعة الفريق و أدوارهم فيه، و القواعد التي تحكم العلاقات بين أفراده. و يتحتم أن يتم تعزيز هذه العملية بشكل متزامن مع عملية الإعادة بكاملها.

و قد قامت إحدى المنظمات التي نعرفها بتعريف خصائص ثلاث تريد غرسها في فرق إعادة الهندسة هي: العناية و الجرأة و الشُركة.

فالعناية تعني إيجاد البيئة المناسبة للاتصال المفتوح و الصادق الذي يحس الناس فيه أن بإمكانهم مساندة فكرة أو مهاجمتها دون تهديد الشخص الذي طرحها أول مرة. و تقتضي العناية المساندة المتبادلة، و لا تعني أن عليك أن تُعجب بكل عضو في الفريق، إلا أن عليك أن تشعر بشعورهم و تهتم بما يهمهم.

(و ما دمنا نتحدث عن بناء الفرق في إعادة الهندسة، دعونا إذن نعود مرة أخرى إلى صديقنا دلبرت ليعطينا تعريفه لكيفية عمل الفريق. ففي الصورة التالية الأولى على اليسار نرى دلبرت مع زملائه في مخيم للتدريب يسمى مقرر "الأنهار و الأشجار" للإدارة، و فيه يقول المدرب: "لنبدأ بتمرين لبناء الثقة"، و يعرض عليهم في الصورة الثانية خيارا صعبا إذ يقول لهم: "لديكم دقيقة واحدة كي تقرروا أكل هذه المعجنات أو إنقاذ رفيق لكم من الدب". و هنا ترد زميلته التي تجاهلت أكل الدب لرفيقها قائلة: "حسنا، من يرغب منكم أن يكون في لجنة عمل خيارات المعجنات؟" و يرد زميله بتهكم قائلا: "أوف، حُلت المشكلة".)



أما الجرأة فتعني تشجيع كل عضو في الفريق لأن يكون مبدعا مغامرا يطرح التساؤلات الصعبة. غير أنه لا يجب للبحث عن الإبداع أن يتحول إلى التنافس، و يجب وضع علامة ملكية الفريق على جميع الأفكار اللامعة. و على الفريق أن يتذكر القول المأثور لنيوتن: "إذا ما قيض لي رؤية مسافة أبعد، فإن مود ذلك إلى أنني وقفت على أكتاف عمالقة".

و أخيرا، فإن الشُركة تعني أن للفريق هدف مشترك، إذ أنه: "ليس هنالك رابحين في فريق خاسر"، كما يقول المثل. و تتطلب الشُركة أيضا شعورا واضحا عن مكان كل عضو في الفريق، و إذا كان هنالك من قائد للفريق فإنه يجب أن يشار إليه على أنه القائد. كما يحتاج الفريق إلى إجراءات عمل خالية من اللبس، و على كل عضو في الفريق أن يكون على علم بما يُتوقع و يُقبل منه، و ما لا يقبل منه.

و هنالك جانب مهم آخر في بناء الفريق يكمن في إشعار كل عضو فيه بأوجه السلوك الشائعة غير المقبولة حتى يمكن تجنبها، و هي كالآتي:

- **عدم الإصغاء:** ليس هنالك من ألم أشد على المرء من مشاركته الآخرين بفكرة مثيرة، أو حتى ملاحظة ممتعة، من عنده ليجد نصفهم نائما، و بقيتهم تسجل ملاحظاتها أو أنها منهمكة في قراءة بريدها. فالإصغاء ليس ضربا من اللياقة فحسب، بل إنه جوهر العمل الفرقي.

- **قتل الأفكار**: غالبا ما يقوم عضو في فريق بطرح فكرة غير تقليدية، فيلاقي العنت من جراء مهاجمة الآخرين لها و نعتها بأنها فكرة سخيفة عصية التحقيق. و في حين أنه من المهم التفكير بشكل نقدي عاكس و تحليل الأفكار بصرامة، غير أنه من الخطأ قتل الأفكار قبل الاستفاضة في مناقشتها. فحتى المقترحات الغريبة تحوي أحيانا قطعا قيمة من خام الذهب.
- **الهجمات الشخصية**: يجب أن لا يتعدى انتقاد فكرة بذاتها إلى تجريح الشخص الذي طرحها، و البيئة المعادية للأفكار الجديدة لا تفضي إلا إلى تعميم السلوك الدفاعي عند الناس و غلق باب النقاش.
- **الصمت**: يتسبب عضو الفريق الذي ينأى بنفسه عن المشاركة في النقاش إلى حرمان الفريق من مدخلات فكره و من منظوره الشخصي. و قد يؤدي هذا الانغلاق على الذات إلى نشوء شعور بالامتعاض منه لدى رفاقه، و قد يتطور هذا الشعور السلبي حتى إلى الخوف منه و الريبة في أمره.
- **الإسفاف في المشاركة**: و على النقيض من الناس الذين يؤثرون الصمت، نجد أن هنالك بعض الناس من الذين لا يعرفون متى يتوقفون عن الكلام، و يوغلون في الهذر عن أي شيء، حتى إفشاء بعض تفصيلات حياتهم الشخصية التي حري بهم الاحتفاظ بها لأنفسهم.

و يجب على أعضاء الفريق التزام الحيطة من هذه التصرفات في أنفسهم و في غيرهم. و قد يكون تدخل صاحب العملية ضروريا في بعض الحالات التي لا تطاق.

و هنالك كمائن أخرى تنتظر الفريق بكامله بدل أفراده كل على حده. فبإمكان الديمقراطية مثلا أن تنقلب بسهولة إلى حالة من الفوضى. ففي حين أن

الأسلوب الحر الخالي من الشكليات مناسب لإعادة الهندسة، غير أن خطره يتمثل في ضياع الفريق لطاقته في محاولته للاتفاق على طريقة للعمل. و بالأسلوب ذاته، تميل بعض الفرق إلى عدم التوقف عن الكلام و المضي في متاهات حول قضية دون التوصل إلى قرار، في حين تعمد فرق أخرى إلى قضاء الكثير من الوقت في مناقشة البند الأول في جدول أعمالها، مما يضطرها في النهاية إلى تخصيص وقت قصير جدا لجميع البنود الأخرى.

و للتغلب على هذه المشكلات، تستخدم العديد من الفرق الناجحة أساليب الفطرة السليمة مثل تحديد الوقت (و ذلك بتخصيص شرائح زمنية ثابتة لحل مسالة معينة)، و استخدام عريف مناقشة لتسهيل الاستمرار في المناقشات، و تعيين مراقب لمدى النقاش بغية عدم الخروج عن نطاق الموضوع المطروح للنقاش، و تخصيص كاتب لتسجيل جميع تفصيلات النقاشات حتى لا يعيق هذا التسجيل حرية التفكير، و تحديد جداول أعمال واضحة المعالم، و ضمان بدء اجتماعات الفريق و انتهائها في أوقاتها المحددة (مع معاقبة المتأخرين).

و تحتاج الفرق إلى إرشاد إداري دقيق لمساعدتها في التغلب في الكثير من الحالات على تحديات غير متوقعة تنشأ دوما أثناء جهد الإعادة. و تقع على عاتق قيصر أو منسق الإعادة التصدي و معالجة القضايا التالية:

المسافات الوظيفية: بالنظر إلى أن الناس يتركون أعمالهم العادية للالتحاق بفريق الإعادة، فإنهم غالبا ما ينتابهم القلق عن ما سيحدث لهم بعد انتهاءها. و قد سبق و لا حظنا أنه ليس من المستحسن بشكل عام لهؤلاء الأفراد الرجوع إلى أقسامهم الأصلية لأن عودتهم يمكن أن تجعلهم منحازين إليها أثناء جهد الإعادة. و لهذا السبب، فإنه من المهم للمنظمات إيجاد مساقات وظيفية بديلة لهؤلاء الناس بعد إكمالهم مهمة الإعادة.كما أن ترقية هؤلاء المعيدين ترسل إشارة

واضحة للجميع مفادها أن إعادة الهندسة ليست جيدة فقط للمنظمة، بل إنها جيدة أيضا للمساقات الوظيفية للناس فيها.

التعويض: تقوم العديد من البرامج بتخصيص نظام للمكافئات لمهندسي الإعادة يعتمد على نجاح جهد الإعادة، و يتم دفع المكافئات علاوة على الراتب و مكافئات الأداء الأخرى التي تعطى إلى موظفي المنظمة بشكل عام. و نظام من هذا النوع يجعل من إعادة الهندسة مهمة مرغوبة للناس في المنظمة.

الاحتفال: تتميز إعادة الهندسة بالعناء و الصرامة. و الترويح عن النفس من خلال المناسبات الترفيهية يزيل عنها عنائها و يعيد تجديد روح الجماعة إلى سابق عهدها.

الاتصال: نظرا لأن الكثير من الناس يمكن أن ينخرطوا في جهد الإعادة، فإنه يتحتم على قيصر أو منسق الإعادة وضع آليات اتصال محددة حتى تعرف يمناه ما تفعل يسراه. و تقوم العديد من برامج إعادة الهندسة بإصدار النشرات الداخلية أو عقد اللقاءات الدورية لتسهيل التدفق السريع و الموثوق للمعلومات.

العناية و الشفقة: قلنا أن إعادة الهندسة تتسم بالشدة و الضغط النفسي بحيث أنها يمكن أن تؤثر على الحياة الخاصة لمهندسي الإعادة، و يتعين على قادة الإعادة أن يحموا منتسبيهم من أنفسهم. فقد قام أحد قياصرة أو منسقي الإعادة ممن نعرف بمنح إجازة قسرية لمدة شهر إلى أحد عامليه الذي كان يسكن بعيدا عن عمله، و الذي كانت زوجته على وشك الوضع، لعلمه أنه سيستمر بالعمل حتى لحظة مجيء زوجته المخاض. فكان أن أجبره على اتخاذ القرار الصائب قبل شهر من ولادة طفله.

و برغم جميع تعقيدات إعادة الهندسة و تحدياتها الفريدة من نوعها، فإن بمقدورنا إيجاد سابقات لها إذا ما عرفنا أين نمعن النظر. فإعادة الهندسة لا تشبه

البرامج التقليدية لتحسين الأعمال التي تعتمد الخطى الثابتة و التحليلات الشكلية للتكلفة مقابل الأداء و الجداول الزمنية ذات الدقة العالية للمشروعات. فالنموذج الذي يتوجب على إعادة الهندسة محاكاته لا يكمن في قسم المالية بل في قسم البحوث و التطوير، حيث أن الناس فيه يعيشون في حالة دائمة من الريبة و عدم الوضوح، و هم يدفعون بالمنتجات و التقنية إلى أفاق جديدة، مثلهم مثل مهندسي الإعادة الذين يقيمون في ذات المكان الذي يغشاه الإرباك و الغموض باحثين عن الإبداع في حقل العمليات. و سيكون على الحكماء من قادة الإعادة الاستعانة بنظرائهم في أقسام البحوث و التطوير لتنويرهم عن كيفية قيادة الناس و إدارتهم في مثل هذه الحالات من عدم اليقين.

و قد أسرّنا العديد من مهندسي الإعادة بأن إعادة الهندسة كانت أصعب و أشد و أقسى و أضنى تجربة مروا بها في حياتهم المهنية، غير أنها كانت أيضا أكثر تجاربهم غنى من حيث الإثارة و الرضا و الأهمية و المتعة. و قد أخبرنا أكثرهم أنهم لا يستطيعون حتى تصور عودتهم إلى عمل "حقيقي" على غرار ما كانوا يقومون به في السابق، ذلك لأن شعورهم بالمساهمة و الحرية و المرونة و توفر الفرصة لتحقيق فرق واضح في الأداء يجعل من إعادة الهندسة تجربة غاية في الذكاء و الاندفاع.

و في واقع الأمر، فإنه لا ينبغي لأصدقائنا من مهندسي الإعادة هؤلاء أن يقلقوا من إمكانية العودة إلى أعمالهم السابقة، و لا حتى أي شخص آخر، ذلك أن إعادة الهندسة ما هي إلا نذير لما سيأتي من بعدها. فالطرق التي يعتمدها الناس في العمل في فرق إعادة الهندسة تعطينا فكرة مسبقة واعدة عن الكيفية التي سيعمل بها الناس في أي نوع من العمليات المعاد هندستها، حيث سينتظم العمل في فرق تعمل تحت الضغط بكثير من الاستقلالية، و بالكثير من التطلع نحو النتائج. و حري بنا

جميعا أن نتعرف بشكل أفضل على أسلوب حياة إعادة الهندسة لأننا جميعا ســنحياه عما قريب.

الفصل الخامس

هل أنت بحاجة إلى المساعدة؟

لا يشترك جميع العاملين في مجال الأعمال في نفس المشاعر تجاه المستشارين، فالبعض يكرهونهم و البعض الآخر يمقتونهم. و في حين أنه من السهل الشعور بالامتعاض منهم نظرا لأجورهم الباهظة و صلفهم المعتاد، غير أنهم منتشرون بشكل كبير في إعادة الهندسة. و تدفع جدة إعادة الهندسة و صعوبتها و مداها و الوتيرة التي تسير عليها حتى العديد من المنظمات التي تعتد بقيامها بأعمالها بنفسها إلى التفكير فيما إذا كان عليها الحصول على بعض العون الخارجي في تعاملها مع هذه المجازفة التي لم يسبق لها أن قامت بمثلها.

و ما من شك أن إعادة الهندسة كانت و ما زالت تأتي بنتائج جيدة جدا لحقل الاستشارات. فمؤسسات بحوث التسويق تقدر أن حصة الخدمات الاستشارية لإعادة الهندسة في عام ١٩٩٤ ستتراوح ما بين ١٤٠٠ و ٢٦٠٠ مليون دولار. و قد قدرت إحدى أكبر عشر مؤسسات للاستشارات أن عشرين في المائة من عوائدها لنفس السنة جاءت من مشروعات إعادة الهندسة. و استخدام المستشارين آخذ في التصاعد. ففي عام ١٩٩٢ ذهب ثلث مصروفات الشركات إلى المستشارين، و سيبلغ الثلثين بحلول عام ١٩٩٦.

و نحب هنا أن نشدد على عدم وجود مصالح ثابتة لنا في مسألة استخدام المستشارين. فنحن لسنا في العمل الاستشاري، برغم عمل أحدنا به في السابق، و ليس لنا أي ارتباط بأي مؤسسة استشارية، و لا نتلقى أي إيرادات أو عمولات من عوائد الاستشارات (أغنانا الله من فضله)، و تكمن مصلحتنا الرئيسة في أداء الإعادة بشكل صحيح و ناجح، بمساعدة المستشارين أو بدونها.

و بعد الذي قلناه، دعونا نناقش الآن الأمور الحيوية، أو القضايا الأساسية التي ينبغي على المنظمات التي تدرس إمكانية استخدام المستشارين التفكير فيها:

١. ما العمل الذي يقوم به المستشارون؟

٢. ما هي مزايا و عيوب استخدام المستشار؟

٣. كيف تختار المستشار إذا ما قررت أنك بحاجة إليه؟

٤. كيف يتأتى لك أن تتعامل مع هذا المستشار؟

ما العمل الذي يقوم به المستشارون؟

ليس هنالك شكل واحد من مستشاري إعادة الهندسة، فهنالك في الأقل أربعة أشكال متميزة من المؤسسات الاستشارية التي تعرض خدماتها في سوق إعادة الهندسة، أولها هي المنظمات الاستشارية الكبيرة للإدارة العامة التي يتراوح أعداد المستشارين فيها من المئات إلى الألوف، و التي قامت استجابة لطلبات العملاء بعرض المساعدة عليهم في إعادة الهندسة ضمن النطاق العريض لخدماتها التي تقدمها للعملاء. و تضم المجموعة الثانية مؤسسات تتخصص بالكامل في إعادة الهندسة، و تركز على دورة الحياة الكاملة للإعادة أو على جانب واحد منها، كإدارة التغيير أو التدريب مثلا.

أما المجموعة الثالثة فتشمل مؤسسات تقنية المعلومات التي يشكل العديد منها امتدادات لشركات المكونات المادية أو البرمجية للحاسب. و تركز هذه الشركات على الجانب التقني من إعادة الهندسة، برغم أنها لا تقتصر عليه، و يتضمن هذا الجانب أمورا مثل تطوير النظم و بناء البنية الأساسية.

و تحوي المجموعة الأخيرة تلك الأعداد المتزايدة من المؤسسات الاستشارية الصغيرة التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين واحد إلى خمسة و

عشرين محترفا من الذين عملوا في برامج إعادة هندسة الشركات و الذين قـــرروا تسويق معرفتهم و خبراتهم في هذا المجال.

و مهما تكن طبيعة المؤسسة الاستشارية، فإننا غالبا ما نشخص مساهماتها بالنسبة إلى الرؤوس و القلوب و الأيادي التي تمثلها. فأولا، بمقدور المستشـــارين، كونهم الرؤوس المفكرة، أن يجلبوا المعرفة و القوة العقلية إلى المؤسســـات التـــي يقدمون المشورة إليها. فإعادة الهندسة بالنسبة إلى العديد من الشركات هي رحلـــة نحو المجهول. و لما كان هؤلاء المستشارين ملمين بآخر التطورات التي تحدث في عالم الأعمال، فإنهم مسئولون عن استكشاف آفاق جديدة من التفكير فيه. فالخلطـــة المقطرة من المفاهيم الجديدة و المثيرة تعد جانبا مهما مما يقدمه المستشـــار إلـــى العميل. كما أن الناس الذين ينجذبون نحو تقديم المشورة يتميزون عـــادة بتوجهـــهم الذهني و المفاهيمي (برغم أنهم يعانون في الغالب من قصر مدى انتباههم و حـــد أدنى من الاهتمام بالتطبيق). و على هذا الأساس، فإنه بمقدورهم و بشكل خـــاص تقديم العون بشكل أكبر فيما يتعلق بمفاهيم إعادة الهندسة مثل تبيـــان طبيعتـــها، و تكوين رؤية مستقبلية لها، و تطوير نموذج لعمليات الشركة، و تشـــخيص العمليـــة القائمة، و خلق مفاهيم تنطوي على نقلات هائلـــة فـــي الأداء، و تصميـــم برامـــج الاتصالات و التسويق.

و بإمكان المستشارين أن يكونوا القلوب أو الجوهر العاطفي لبرنامج إعادة الهندسة. فمن خلال تفانيهم للمثل الأعلى لإعادة الهندسة و عدم وجود مصلحة لهم في الطرق القديمة لعمل الشركة فإن بإمكانهم أن يكونوا دعاة غيورين للتغيـــير. و يمكن لدرجة التزامهم أن تعزز تصميم العميل عندما يغدو الموقف حالكا، و يمكنها أيضا إقناع المتشككين بجدوى الإعادة. و يتضمن العمل "الروحي" الذي ينبع مـــن القلب تقديم النصح إلى القادة و قياصرة أو منســـقي الإعـــادة، و الاشـــتراك فـــي

مجهودات الاتصال، و مساندة فرق الإعادة، و مساعدة الأقسام التي تقوم بتجربة إعادة الهندسة على المستوى الاسترشادي في التعامل مع التغير السريع في بيئاتها. و لقد كان للتفاؤل المنقطع النظير لمستشار ممن نعرف، و الذي يتمتع بقدرة فريدة على بعث الثقة المطلقة في وجه أعتى التحديات، أثره الفاعل في بث روح الثقة في العديد من المنظمات التي عمل لديها. و قد بدا ذلك واضحا في استمرار زخم برامج الإعادة لديها برغم الإخفاقات الأولى فيها. و لقد كان لحماسه الشخصي أكبر الأثر في إدامة محاولاتها للاستمرار في جهد الإعادة، بدل التخاذل و من ثم التخلي عنه.

و بمقدور المستشارين أخيرا أن يعملوا كأيادي في جهد الإعادة نظرا لعدم وجود من يكفي من العاملين في بعض المنظمات التي قامت بتصغير حجمها أو تصحيحه. ففي حالات كهذه، يتم توظيف العاملين للعمل في فرق التصميم، أو العمل كمديرين للبرامج، أو لتطوير نظم المعلومات. كذلك فإن برامج إعادة الهندسة غالبا ما تتطلب مهارات محددة، و بشكل خاص في مجال إدارة التغيير، و التي لم يتسنى لأكثر الشركات تنميتها على الإطلاق.

و لكل من هؤلاء المستشارين مزاياه و عيوبه. ففي مجال توفير الرؤوس المفكرة نجد أن المؤسسات الكبيرة الاستشارية للإدارة العامة تحتل مركز الصدارة في تصميم مفاهيم التصميم و في ربط إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. و بمقدور هذه المؤسسات جذب أفضل المواهب و دفع رواتب مجزية لها، غير أن العديد من عملائها يجدون صعوبة في وضع التصميمات الفخمة للمستشارين موضع التنفيذ، لأنهم يكتشفون أنها تؤثر مفهوم التصميم على الدقائق الصغيرة الضرورية لعملية التنفيذ. كما أن هذه المؤسسات تتقاضى في العادة أعلى الأجور، و يعرف عنها تعاليها المفرط على عملائها، و لا تشكل إعادة الهندسة

للعديد منها أفضل ما ترغب في أدائه، مما يدفعها إلى عدم إسناد مهمة الإعادة إلى أفضل و ألمع عامليها. و بإمكان المؤسسات التي تختص بإعادة الهندسة أن تقدم أيضا قيمة متميزة في مجال توفير الرؤوس المفكرة من خلال تقديم حقائب مسبقة الإعداد لحلول التصميمات إلى عملائها، و التي تبنى على أساس خبرتها و بحوثها المستفيضة.

أما المساعدة "الروحية" فإن قيمة كبيرة منها تأتي في الأغلب من المؤسسات الاستشارية الأصغر حجما، التي تتكون في العادة من مستشارين كبار مسلحين بسنوات من الخبرة في تقديم النصح إلى قادة إعادة الهندسة. و يميل هؤلاء إلى كونهم أكثر الناس التزاما بقضية الإعادة (لأنها تشكل مصدر رزقهم الوحيد)، و غالبا ما يكون حماسهم معديا. غير أن مرونتهم قد تتأثر إذا ما انطلقوا في عملهم من مواقف عقائدية معينة. و يعد مدى هذا النوع من المساعدة "الروحية" أقل قيمة بشكل عام بالنسبة للمؤسسات الاستشارية الكبيرة للإدارة العامة أو المؤسسات الاستشارية لتقنية المعلومات.

و يتطلب عمل "الأيادي" بدوره مدى كبيرا من المساندة. و قد يكون للمؤسسات الاستشارية لتقنية المعلومات في هذا الصدد مزية على غيرها نظرا لكونها المؤسسات الوحيدة القادرة على تقديم المساعدة في هذا الجانب الحيوي من عملية التنفيذ. غير أن مساعدتها قد تنطوي على قدر من المجازفة لكونها متخصصة في البعد التقني للإعادة، مما يحد من فاعليتها في الحقول الأخرى.

غير أنك بطبيعة الحال تأتي بالجسد مع من تستأجر من العقول و القلوب و الأيادي. فالعديد من المستشارين معتادون على العمل اثنا عشرة ساعة في اليوم، و العيش في الطائرات لكثرة أسفارهم. كما أنه يعرف عنهم الزج بأنفسهم في زحمة العمل بلا تحفظ لأن أجورهم، و درجة تفانيهم في الأغلب، عالية جدا.

المزايا و العيوب

نود التأكيد هنا أننا لسنا مع المستشارين أو ضدهم، و جوابنا الأساسي على سؤال ما إذا كان ينبغي على الشركة استخدامهم أو لا هو: "إن هذا الأمر يعتمد على الظروف" (و بالمناسبة، فإن هذا الجواب هو ما تسمعه في العادة من المستشارين عن أي سؤال توجهه إليهم تقريبا). فالجواب ليس سهلا، فلقد رأينا شركات تنجح في جهد الإعادة دون ما مساعدة من أحد، و رأينا أخرى كان فيها تدخل المستشارين أمرا مطلق الحيوية بالنسبة إلى نجاح الإعادة. غير أننا توصلنا إلى تلخيص المزايا و العيوب الأساسية بعدد قليل منها. و من المهم أن تزنها بدقة، و أن تبني قرارك على تحليل واضح لها، و ليس على أساس الكبرياء و الإجحاف.

و لعل من أهم الأسباب التي تدفع الشركات إلى استخدام المستشارين هو ان لهم قدرا أكبر بكثير من الخبرة في الإعادة من عملائهم. و المستشارون الجيدون هم الذين يمكنون عملائهم من الاستفادة من خبرات الشركات الأخرى دون الوقوع في أخطائها.

(و نود تذكيرك هنا أنه سيتوفر لك فرص كثيرة كي تقترف الأخطاء الخاصة بك، غير أنه ينبغي عليك أن تنظر إليها كجزء من عملية التعلم في جهد الإعادة.) و ينبغي على الاستشاري الفاعل أن يجنبك المطبات و المنعطفات الخطرة في طريق الإعادة. (و بإمكان هذا الكتاب تقديم المساعدة إليك، غير أن هنالك حدودا لما يمكن حصره في بضع مئات من الصفحات.)

و تجنب المثالب سيساهم في تسريع برنامجك، و في دفعك بشكل أسرع باتجاه تحقيق أهدافك. فأكثر الطرق غير المزودة بعلامات لا تفضي إلى شيء. و

الناس الذين يرغبون في محاولة تسلق أحد جبال الهمالايا بشمال الهند للمرة الأولى يستأجرون عادة دليلا خبيرا بها.

و بإمكان المستشارين أيضا اقتراح أفضل السبل إلى مقصدك، و توفير الطرق المختصرة كي تصل إلى ضالتك. و لما كانوا قد خبروا الطريق من قبل، فإن لديهم صورة أوضح للرحلة، و خارطة أفضل تتمثل في منهجية محددة لإعادة الهندسة. و من الواضح أن هذه الإعادة ليست مجموعة من الأنشطة الحرة الشكل، حيث أنه يجب أداء المراحل و الأنشطة المتكررة أثناء تحركك من اليوم صوب الغد.

و لابد لأي مؤسسة استشارية مسؤولة أن يكون لها مثل هذه المنهجية، و التي هي استعراض لسير العمل المراد إنجازه. و ينبغي على هذه المنهجية أن تحدد أنشطة العمل الرئيسة و المهام المرتبطة بها، و الأطر الزمنية و متطلبات الموارد لكل مهمة، و المعالم المهمة و مراجعات الإدارة و نقاط صنع القرار لكل مرحلة من الرحلة. كما أن عليها أيضا أن تأخذ بالاعتبار المتطلبات الحيوية للمساندة مثل المعلومات و التقنية، علاوة على الموارد البشرية، و إدارة التغيير و تكامل جميع عناصر الإعادة في برنامج مترابط.

و برغم أن الحصول على خبرة المستشار يمكن أن تعود بالفائدة عليك، غير أن هنالك خطرا في تأمين مقدرة بهذا القدر من الحيوية لصحة شركتك من خارجها. فمن المرجح بأنك سترغب في إعادة هندسة العديد من عملياتك و لأكثر من مرة أحيانا. و في نهاية المطاف، فإنك أما أن تصل إلى الاكتفاء الذاتي في هذا الصدد، أو أنك تصبح مصدرا رئيسا للدخل السنوي الدائم للمستشارين. و هذا يعني أنه برغم تسهيل المستشارين لعملية إعادة الهندسة الأولى لك، فإنه سيتبين لك ضرورة تجنب الاعتماد الكلي عليهم.

و هنالك مزية أخرى في استخدام المستشارين تتمثل في مدى مهاراتهم في

الإعادة. فالعديد من فرق إعادة الهندسة من داخل الشركات تجد نفسها تحت ضغط شديد للخروج من قشرتها بقدراتها الذاتية، ذلك لأن قوة الجو السائد التي تعمل فيه على الدوام غالبا ما يعيق طريقها نحو هذا الخروج. و هنا يبرز دور المستشارين الذين يحسنون كسر هذه القشرة، و مساعدة الفريق للإتيان بأفكار تمثل نقلات هائلة في الأداء، و ذلك باستخدامهم لأدوات الإبداع التي تشحذ خيال عملائهم.

و في مجال تقنية المعلومات أيضا ، فإنه من غير المرجح حتى للمنظمات الكبيرة أن يكون لديها عدد كاف من العاملين للقيام بإعادة الهندسة، مع القيام بأعباء عملهم الأخرى في آن واحد. فقد وجدت شركة بيبسي كولا التي كانت بحاجة ماسة إلى المبرمجين و إداريي قواعد البيانات و المدربين الفنيين أنه لم يكن لديها العدد الكافي منهم، مما اضطرها إلى الاعتماد على جهات خارجية لتنفيذ المهمة. فبالإمكان للمهارات المتخصصة للمستشارين في تقنية معينة أن تكون ذات قيمة عظيمة. فقد وجدت شركة هول مارك Hallmark أنه لم تكن لديها الخبرة الداخلية اللازمة في أجهزة نقاط البيع، و عمدت بالنتيجة إلى استخدام المستشارين لمساعدتها في استخدام هذه التقنية.

و تعمد بعض الشركات كذلك إلى الاحتفاظ بالمستشارين للحصول على خبرتهم في تسريع تطوير النظم. و لعلك قد أدركت الآن أن تنفيذ الإعادة يجب أن يتم بسرعة فائقة تتراوح نمطيا بين اثنتين إلى ثلاث سنوات. و سيتعرض جهد الإعادة إلى الخطر إذا ما استغرقت مجموعة لنظم المعلومات الإدارية من داخل الشركة سنتين، و هي فترة تعد سريعة بشكل ملفت للنظر في العديد من الشركات، في تطوير النسخة الأولى من البرامجيات المساندة للعملية الجديدة. فقد قامت شركة لبرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance، باستخدام مستشارين خارجيين في المعلومات و التقنية لخبرتهم في أساليب التطوير المبتكرة مثل النمذجة البدئية

السريعة و البرمجة الموجهة نحو الهدف. و لقد كان لعملية تمكين نشاط تطوير النظم لمتابعة بقية البرنامج العنصر الأساس في نجاح الشركة.

و كما قلنا مرارا، فإن إدارة التغيير هي جوهر جميع برامج الإعادة. و لا تمتلك إلا القليل من المنظمات توليفة المهارات و التوجهات و الخبرة اللازمة لسبر أغوار عملية تغيير معقدة مرورا بشبكة محيرة من أصحاب المصالح المختلفة. كما أنه ليس هنالك العديد من مهندسي الإعادة من داخل المنظمات الذين بمقدورهم تصميم و تنفيذ برنامج كامل للاتصالات. فحملات التسويق الواسعة الهدف و المبنية على البصيرة نادرة الحدوث خلا في صناعة المنتجات الاستهلاكية. و نجد حتى في هذه الصناعة أن بيع مسحوق الصابون يختلف تماما عن بيع التغيير التنظيمي.

و للعديد من المؤسسات الاستشارية قدرة كبيرة على التحليل، غير أن قدرة كهذه قد تكون سلاحا ذو حدين. فعملية جمع و تحليل البيانات بدقة متناهية، و هي العملية التي تبرع فيها هذه المؤسسات دون غيرها، يمكن أن تكون على مستوى كبير من الأهمية في تقديم الدليل الفاعل لإقناع الناس في المنظمات بجدوى إعادة الهندسة. غير أننا سبق و أن وصفنا سهولة الانجرار الخطر من تشخيص العمليات إلى التحليل الشامل الذي يميل إليه الناس ذوي النزعة التحليلية. و من الضروري للمرء التزام الحذر في هذا الصدد نظرا لأن بعض المؤسسات الاستشارية تميل إلى جمع و معالجة كميات كبيرة من البيانات، لا لشيء إلا للبرهنة على ما هو معروف للجميع.

كما يتطلب نجاح إعادة الهندسة قدرات فاعلة في إدارة البرامج. فلنتصور قيام شركة معينة بإعادة هندسة ثلاث عمليات تمر جميعها بمرحلة التنفيذ، و تقوم ما بين ثمانية إلى عشرة فرق بالعمل على الجوانب المختلفة لكل عملية منها. و

يتحتم على هذه المجموعة من الفرق التي تتراوح بين العشرين و الثلاثين فريقا أن تنسق جهودها و ذلك من خلال تكامل خطط مشروعاتها، و تحديد نقاط اعتمادها على بعضها البعض، و تناغم خطوط المنحى الزمني لكل منها، و ضبط توقيت أنشطة إدارة التغيير. و قد تكون مؤسسات الصناعات الفضائية و شركات التصنيع العسكري و المؤسسات الإنشائية الرئيسة و المؤسسات الأخرى التي لها خبرة واسعة النطاق في إدارة المشروعات ماهرة في إدارة هذا النوع من التعقيد، غير أنه لا يوجد إلا القليل من المؤسسات الأخرى التي يتوفر لديها مثل هذه الخبرة، و من هنا يأتي مرة أخرى دور المستشارين لتقديم المساعدة إلى المؤسسات التي تفتقر إلى هذه الخدمة.

غير أن هذه المساعدة تكلف الكثير. فالمستشارون الماهرون باهظوا الثمن. ففي المؤسسات الاستشارية من الدرجة الأولى يكلف المستشارون المبتدئون من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ما بين ألفين إلى ثلاثة آلاف دولار في اليوم، و هو مبلغ كبير تدفعه لمبتدئين في لعبة إعادة الهندسة من الذين يحصلون على خبراتهم الأولى في إعادة الهندسة على حسابك. غير أن هؤلاء المبتدئين يعملون بطبيعة الحال تحت إشراف مستشارين أكثر خبرة، و الذين يفرضون بدورهم أجورا أعلى من غيرهم. فليس غريبا لفريق يعمل على مشروع منفرد في شركة كبيرة أن يستخدم ما بين ثلاثة إلى عشرة من المستشارين لمدة تتراوح ما بين ثلاثة إلى ثمانية شهور أو أكثر. و حساب أتعاب هؤلاء المستشارين يمكن أن يولد أرقاما مذهلة، حيث أن بعض الشركات تدفع ما يزيد على نصف مليون دولار شهريا لتسديد أجور المستشارين.

غير أن التكلفة يجب أن تحسب مقابل المنفعة المحتملة. فلقد كان من السهل على شركة كبيرة للكيميائيات أن تتحمل تكلفة عشرة ملايين دولار من أجور

المستشارين لأنها كانت تتوقع لمشروع لإعادة الهندسة فيها أن يدر عليها ٢٥٠ مليون دولار من العوائد السنوية، سيما و أن قيادة الشركة كانت على قناعة بأنه لم يكن بمقدور الشركة تنفيذ المشروع بنفسها. و قد قدرت الشركة بأنه لو استطاع المستشارون التعجيل في عملية تحقيق المنفعة المحتملة حتى و لو بشهر واحد لفترة تنفيذ البرنامج التي تستغرق السنتين، فإن الشركة ستحصل على عائد ممتاز من استثمارها في المستشارين.

و حتى و لو كان حجم المنفعة يمكن أن يجعل استخدام المستشارين يبدو أمرا جذابا، فإن توقيت الاستثمار و عدم اليقين من عوائده يجعل اتخاذ مثل هذا القرار أمرا صعبا. و تنطبق منافع إعادة الهندسة مع المعتقد القائل بالتزود للآخرة الآن بغية الفوز بالنعيم لاحقا. و بالإمكان أن يشكل مثل هذا النوع من التزود المبكر مشكلات في سيولة النقد و في تخصيص رأس المال، حيث تعمل سيولة النقد و درجة تحمل الاستثمار في الأمور التي تتسم بالريبة على لعب دور كبير في صنع القرارات المتعلقة باستخدام المستشارين من عدمه.

و تتساوى الشركات الكبيرة و الصغيرة في التأثر بهذين العاملين، برغم أنه ليس بإمكان الشركات الصغيرة دفع أجور المستشارين التي ذكرناها، و التي لا يجب عليها دفعها على أي حال نظرا لأن استخدامها للمستشارين هو في العادة على نطاق أدنى بكثير من الشركات الكبيرة. غير أنه بإمكان التكاليف أن تبقى مرتفعة بالنسبة إلى العوائد، وقد تفوقها في القيمة.

و تتمثل المزية الثالثة في استخدام المستشارين في الموضوعية التي يأتي بها أغلبهم إلى جهد الإعادة. فكل فرد في داخل المنظمة يرى في الإعادة فرصة لتحقيق أغراضه و ذلك من خلال تأمينه لمنطقة نفوذه أو حمايته لعمله أو تطلعه لفرصة عمل أفضل. و سلوك من هذا لنوع يذكرنا بأروقة القصور في عصر

البيزنطيين التي كانت التصريحات التي تعبر عن المبادئ فيها تخفي وراءها أغراضا شخصية بحتة. غير أنه بإمكان المستشار أن يخترق هذه المتاهة من المصالح الشخصية بموضوعيته المتمثلة في انعدام الدوافع الشخصية لديه، و في انتفاء الرغبة لديه في حماية أي شيء أو أي أحد. و لا شك أنه من الصعب على الناس من داخل المنظمات المحافظة على موضوعيتهم و التخلص من تحيزهم و ميولهم و أفكارهم المسبقة التي تشوش أنظارهم و تطمس عليها من أن ترى إمكانيات جديدة. و لا شك أيضا أن الرأي الآتي من الخارج يكون في الغالب أكثر وضوحا إلى حد بعيد.

و المسئولية هي الوجه الآخر للموضوعية. فقد يكون المستشارون موضوعيين، غير أنهم ليسوا في نهاية الأمر مسئولين عن نجاح جهد الإعادة أو فشله. فهم يغادرون و يبقى العاملين، و على الشركة أن تتعايش مع النتيجة. وقد يعني الفشل للمستشار في أسوأ الأحيان إعادة بعض من أجره إلى العميل، غير أن الأمر بالنسبة إلى فريق الإعادة من داخل المنظمة سيعني فروقا كبيرة تتمثل في الحصول على الترقيات و في اقتناص فرص أفضل و في تحقيق أغراض مساقاتهم المهنية و حتى المحافظة على كيان الشركة ذاته.

و لا يقود الاعتماد شبه الكلي على خبرة المؤسسة الاستشارية إلا إلى الفشل كما حدث في أحد المصارف بمدينة شيكاجو، حيث قامت الإدارة باستخدام مؤسسة استشارية كبيرة للإدارة العامة لمساندة جهد إعادة الهندسة فيه. و خلال الأشهر الستة لمرحلة التصميم، عين المستشارون أنفسهم قادة و أصحابا لبرنامج الإعادة، و قد ذهبوا هم، و ليس قادة الفريق الداخلي للإعادة، إلى اجتماعات مراجعة التصميم مع الإدارة العليا للمصرف، و تلقوا هم أيضا، و ليس أعضاء الفريق الداخلي، ردود فعل الإدارة حول تصميم العملية، و قاموا هم أيضا، بدل

أعضاء الفريق الداخلي، بوضع الجداول و تنظيم خطة التنفيذ. و لم تكتشف الإدارة إلا بعد فوات الأوان بأن المستشارين كانوا يستخدمون سيطرتهم على سير المعلومات لإخفاء العديد من المشكلات. و بعد مرور ستة شهور كاملة اكتشفت الإدارة عدم جدوى خطتي التصميم و التنفيذ، و كان لزاما عليها أن تبدأ العملية من جديد.

و حتى يكون بمقدورك تقرير ما إذا كنت بحاجة إلى مستشار لمساعدتك في إدارة جهد الإعادة، نقترح عليك أن تشكيل قرارك وفقا للمزايا و العيوب التي لخصناها في الصندوق التالي:

مزايا و عيوب استخدام المستشارين

المزايا	العيوب
القدرة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى	المجازفة بتوريد قدرة مهمة من خارج الشركة.
تحمل تكاليف كبيرة	الحصول على مهارات حيوية.
تشتيت المساءلة	تحقيق الموضوعية باستخدام طرف خارجي.

و إن كنت جديدا على إعادة الهندسة، أو تنقصك الخبرة في مجالات العمل الموضوعي و إدارة التغيير و إدارة البرامج، و التي يقوم فيها المستشارون بمساندة عملائهم، و إن كان بمقدورك تمويل الاستثمار المطلوب و انتظار الفوائد بتأني، و إن كانت بيئتك تسودها المصالح الشخصية بحيث أن الوضوح و قول الحقيقة أمور نادرة فيها، فقد يكون من المفيد لك أن تستخدم مستشارا. غير أنه يلزمك التثبت من

سبب استخدامه، و تعريف متطلباتك للمساعدة التي ترغب فيــها. و كمــا ســنرى قريبا، فإنه ينبغي عليك أن تبني تقييمك للمرشحين على ذات التحليل الــذي دفعــك لاتخاذ قرارك باستخدام المستشار في المقام الأول.

و ينبغي عليك الأخذ بنظر الاعتبار عاملا آخر قبل أن تتخذ قرارك، و هو قدرة منظمتك على استخدام المستشارين بشكل فاعل. فلقد كان لبعض الشـــركات في الماضي تجارب سلبية مع المستشارين بحيث أنه يتعذر عليها الاســـتفادة مــن مستشارين جدد. و قد تعود هذه التجارب السلبية أحيانا إلى المستشارين أنفســـهم، غير أنها غالبا ما تعزى إلى الشركات ذاتها بسبب غطرستها و مقاومتها لما يــأتي من خارجها و خوفها من الأغراب. فبعض الشركات لا تستطيع ببساطة العمل مــع الناس الذين يأتون من الخارج بشكل فاعل. و لعل أسوأ مما يمكن حدوثه هو إنفــاق المال على المستشارين دون الحصول على أي فائدة.

(و لعل من الظريف أن نعود هنا إلى صديقنا دلبرت مرة أخـــرى حيـث ترينا الصورة الأولى كلبه الذي يحث دلبرت على اســـتخدامه كمستشـــار لإعــادة هندسة عمليته، و يبدو في الصورة الثانية بأنه سيكون موضوعيا بالكامل حـــول الأعمال التي سيتخلص منها بشكل صريح حيث لا يهمه مصلحة أيا كان فـــي الشركة، و يرد عليه دلبرت في الصورة الثالثة بأنـــه يمتلك الاتجـــاه السلوكي الصحيح، و هنا يرد عليه كلبه قائلا بأنه سيعمد إلى لبس رداء فضفاض كالقديســين

و إلى إحاطة نفسه بالملائكة. و العبرة هنا هي أن موضوعية المستشـــار تضفـــي عليه مسحة من القداسة. و في حين أن الكلاب لا تتكلم عادة إلى الناس، فلا شـــك أن القارئ يعلم عن شغف الأمريكيين بحـــيواناتهم المدللة، و التي غالبا ما يتكلمــون إليها، و هم يدّعون بأن حيواناتهم لا تشـــتكي عن ما يقال لها و تحسن الإصغـــاء إليهم على الدوام.

و قد يشكل هذا الأمر امتدادا لطفل يتكلم إلى لعبته، و عندما تجبه اللعبة فإن الطفل (ولربما جانب آخر من شخصيته) هو الذي يجيب على نفسه. و هذا النوع من التخاطب الذاتي هو المنظور الأساسي المقصود من استخدام الكلب في هذه الصور التخطيطية و بعض الصور الأخرى التي ستلي في هذا الكتاب. و كما قلنا آنفا، فإن الأمر في الصور الثلاث هذه يرتبط بالموضوعية التي يتحدث عنها الكاتبان. و لغرض أن يكون المرء موضوعيا بتجرد، فإنه لا ينبغي أن تكون له مصلحة ثابتة في قضية يكون هو الحكم فيها. و لعل الكلب هنا يمثل الموضوعية الصرفة التي تختلج في داخل دلبرت نفسه، و بالتالي في داخل نفسي كاتبينا.)

كيف تختار المستشار

نود الآن أن نعرض عليك المعايير التالية لتقييم المستشارين إذا ما قررت استخدام أحدهم. فيجب عليك أولا و قبل كل شيء التثبت من اشتراك المستشار في السابق في جهد فعلي و ناجح لإعادة الهندسة، و أن له شهادات المؤهلات اللازمة لإثبات خبرته السابقة. فالعديد من المستشارين سيؤكدون لك أنهم خبروا إعادة الهندسة لسنوات عدة، و أنهم هم الذين اخترعوها في واقع الأمر، في حين أن كل الذي يقومون به هو استخدام اسم جديد محدث لواحدة من ممارساتهم العادية. و يتوجب عليك توخي الدقة في التأكد من صحة هذه الشهادات من خلال إثارة الأسئلة التالية: هل كانت المشروعات التي يذكرون في شهادات مؤهلاتهم لإعادة هندسة فعلية؟ و هل كان التركيز فيها على العمليات؟ و هل كانت تتمحور حول إعادة تصميم العمليات بشكل جذري؟ و هل حققوا نتائج مذهلة؟ و هل تأثرت جميع جوانب الشركة المستهدفة بجهد الإعادة؟

كما ينبغي عليك التحقق من النتائج من خلال توجيه الأسئلة التالية: هل أنهم حقا ما يدّعون؟ و ما هو بالضبط الدور الذي لعبه المستشارون في تحقيق هذه النتائج؟ و هل كان العميل راضيا عن عملهم في نهاية المشروع؟ و هل أنه سيتسخدمهم مرة أخرى إذا ما احتاج إليهم؟ ثم بادر بعدها إلى التحقق من عيار خبرة مؤسستهم من خلال إثارة الأسئلة التالية: هل أن للمؤسسة منهجية مرنة إلى الحد الذي يمكن فيه تكييفها كي تلائم احتياجاتك الدقيقة، و صارمة بحيث أنها تستطيع الاستفادة من خبرات العملاء الآخرين؟ و هل تستثمر المؤسسة الأموال في تدريب جميع العاملين فيها في مفاهيم و أساليب إعادة الهندسة؟ و هل أنها تحتفظ بقدرة بحثية متقدمة تجعلهم في موقع الصدارة في علمهم بالتطورات المتسارعة في هذا الحقل؟ و هل إن لديهم قاعدة عريضة من المعرفة في أفضل الممارسات و خبرات الشركات الأخرى في حقل الإعادة؟ كما أنه من المفيد جدا أن يكون للمستشار، علاوة على مقدرته العامة في الإعادة، خبرة في صناعتك و في العمليات المحددة المستهدفة بالإعادة.

و المعيار الثاني الذي نعرضه هنا هو أن تتحقق من تطابق قدرات المستشار مع احتياجاتك. فمن غير المرجح لمؤسسة استشارية صغيرة بغض النظر عن حكمة رؤسائها أن تستطيع تقديم العون لك في عمل مشروع واسع النطاق. كما أن المؤسسات الكبيرة تركز على نشر فرق ضخمة، و لن تهتم بلعب دور استشاري على نطاق ضيق. و في حين أن بعض المؤسسات تتمتع بالقوة في مجالي التعبئة و التخطيط، تتميز أخرى في إدارة التغيير، في حين تمتاز أخر بتنفيذ المشروعات. و ينبغي عليك أن تعرف احتياجاتك و نقاط ضعفك و قوتك قبل البدء بتقييم المستشارين، و تجنب بشكل خاص المستشارين الذين لهم نقاط قوة تطابق نقاط القوة لديك بدل أن يعززوها. و من السهل الوقوع في فخ مثل هذا لأننا جميعا

ننحاز إلى أولئك الذين تعكس وجهات نظرهم و جهات نظرنا نحن. و نستشهد هنا بالكاتب الفرنسي الساخر الدوق لاغوش فكود الذي عاش في القرن السابع عشر حيث قال: "نحن نادرا ما نجد أن للناس حسا سليما ما لم يتفقوا معنا في الرأي". و نحذرك بالمناسبة من الانقياد وراء المعسول من الكلام، إذ يضيف لاغوش فكود بقوله: "نحن نحب أيضا الناس المعجبين بنا".

كما أن عليك التأكد من قدرتك على التمييز بين المهارات التي تعرضها المؤسسة الاستشارية و بين قدرتها على تنفيذ هذه المهارات، ذلك أن هنالك بعض الفجوات الكبيرة بين اكتساب المهارة و بين وضعها موضع التطبيق. فبإمكان العديد من المؤسسات أن تقدم عروضا باهرة لتسويق نفسها، مستخدمة كبار موظفيها من "قادة الفكر" المفوهين. غير أن الذي يعنيك في هذا الصدد هو: من الذي سيقوم بالفعل بتنفيذ العمل؟ و ينبغي عليك الحصول على أسماء المستشارين المقترحين عليك، و استقصاء خبرتهم الشخصية السابقة في تنفيذ مشروعات الإعادة، و النتائج التي حصلوا عليها، و ذلك بسؤال قلة من آخر زبائنهم عما قدموه لهم من خدمات.

و يتحتم عليك أيضا أن تعرف طول الفترة الزمنية التي سيقضيها المستشارون المخصصون لك في العمل بمشروعك، حتى تتجنب خدعة تقديم الطعم و من ثم تغييره. فمن المهم أن تعرف مع من تتعامل لتبني علاقات طويلة الأمد. و لا يروق هذا التحقق و التمحيص بشكل عام لأكثر مؤسسات الاستشارات التي ترغب أن يترك لها الحبل على الغارب في اختيار من ترغب من موظفيها للقيام بالمهام الموكلة إليهم. كما أن الإلحاح على الحصول على قائمة واضحة بأسماء المستشارين سيزعج بعض المؤسسات. دعهم ينزعجون، فللعميل الحق في معرفة من سيتعامل معه. و اختيار المستشارين الذين سيشاركونك في معرفتهم بإعادة

الهندسة هو أمر في منتهى الأهمية، حيث يجب عليهم أن يعيدوا الهندسة معـــك و ليس لك. كما أن على موظفيك أن لا يكونوا متفرجين، و على المستشارين الإتيـان بآليات محددة لضمان كونهم منهمكين في جهد الإعادة. كما يجب أن تتضمن مثـل هذه الآليات خطة تربوية تدريبية واضحة المعالم لمعيدي الهندسة لديـك. و علـى المستشار أن يكون على استعداد لأن يتركك مستنفرا بشكل أفضل للمستقبل.

و يعد السعر الذي تدفعه عاملا في غاية التعقيد عند تقييم المستشـارين. و يقينا بأنك لا تستخدم المستشار اعتمادا على السعر وحده، كما هو الحال في السـلعة المنقولة، بل على العكس حيث أنك تقوم بشكل عام، و ليس دائما، بالحصول علـى ما تدفع له. و مما يزيد في تعقيد الأمور أنه من الصعب في الغالب مقارنة الأسعار المقدمة من المؤسسات الاستشارية المختلفة. فبعضها يقوم مـن الناحيـة العمليـة بالتبرع مقدما بالتخطيط و عمل التصميم طمعا في الحصول على مراحل التنفيـذ و إدارة التغيير المربحة إلى حد كبير. و نصيحتنا لـك هـي أن تقيّـم المرشـحين للاستشارة وفقا لقدراتهم و مدى مناسبتهم لعملك، لتقوم بعدها باختيار المع اسم مـن بينهم ممن تستطيع تحمل نفقاته.

و نظرا لأن العمل مع مستشاري الإعادة يعني تأسيس علاقـة حميمـة و طويلة، فإنه يتوجب عليك التأكد من انسجامك مع رفاقك المحتملين، و ذلـك مـن خلال الإجابة على التساؤلات التالية: هل تشترك مع المستشارين المحتمليـن فـي أساليب العمل؟ و هل تتفق معهم في وجهات النظر؟ وهل أن لك معايير و مبـادئ تتناغم مع معاييرهم و مبادئهم؟ و هل تثق فـي أحكامـهم و فـي قدرتـهم علـى التصرف؟ فمعايير كهذه تقرر في الغالب النجاح النهائي للمشروع من عدمه. و من الحكمة أن تبدأ باستخدام مستشار لجزء صغير من العمل يجمعك به لفترة تعريفيـة، حيث تستطيع من خلالها تقييم جودة عمله و توافقه مع تطلعاتك.

و تحاول بعض الشركات تجاوز عملية الاختيار التي أوردناها. ففي إحدى شركات التأمين، اختار قيصر أو منسق إعادة الهندسة خمسـا مـن المستشـارين المحتملين الذين أعجبته شهرتهم و أثرت فيه موادهم الدعائية، و دعاهم كي يقدمـوا له و للجنة اختيار المستشارين التي تضم أناسا من مختلف أقسام الشركة عروضـا لمدة ساعتين، وفي ذات اليوم، حول ما يستطيعون تقديمه للشركة. غـير أن الإدارة اعتقدت أن دعوة المرشحين لزيارة الشركة مقدما لمقابلة الإدارة أو لجمع البيانـات عنها كانت غير مواتية و تستغرق الكثير من الوقت. و استقر الراي على اختيـار المرشحين للاستشارة على أساس أدائهم أثناء تقديمهم العروض الدعائية فقط.

و في ذلك اليوم المشهود قدمت كل مجموعة مـن المستشـارين عرضـا دعائيا لها، و كانت تأمل أن تحظى بالقبول الشخصي من لدن صانعي القرار فـي الشركة. و قامت لجنة الاختيار بانتقاء المستشارين وفقا "لمستوى راحتها" مع كـل من المجموعات الخمس. غير أن المؤسسة التي وقع عليها الاختيار فقدت عملـها في الشركة بعد مرور ستة أشهر بسبب تصادم أسـلوبها الجـريء مـع الثقافـة المحافظة للشركة، علاوة على عوامل أخرى في بيئة الشركة لم يكن المستشـارون ملمين بها، مما أدى جعل من النتائج التي وعدوا بها أمرا بعيد المنـال. و كـانت النتيجة فقدان ستة أشهر حرجة، و الكثير من المال بسبب قرار غير مدروس.

و نسوق هنا قولا مأثورا نؤمن به و الذي يقول بأن "من استأجر مستشـارا على عجالة، غلبه الندم على مهل". و لا شك بأن هنالك الكثير الذي نتعلمـه مـن الحكمة التي يحملها هذا المثل بين طياته.

إدارة المستشارين

و بعد اختيارك لمستشارك، فإنك تحتاج إلى التأكد من أن علاقـة العمـل

بينك و بينه ستكون ناجحة. و هذا النجاح سيعتمد إلى حد بعيد على جودة إدارتك له، حيث ينبغي عليك كتابة مسودة عقد يحدد أدوار كل طرف و علاقاته و مسئولياته، و يحدد كذلك الآليات المتعلقة بضبط الجودة و قياس الأداء و حل النزاعات، و يوضح أيضا كيفية تحديد النجاح. و لا ينبغي لك النظر إلى هذا العقد كوثيقة قانونية بل كوسيلة للتأكد من التعامل الواضح مع القضايا المهمة. و الشيء المهم هنا هو توقع المشكلات و تنظيم العلاقة بغية تجنب هذه المشكلات.

كما يتعين عليك و على مستشارك الاتفاق على إجراءات و آليات محددة لتقييم التقدم الحاصل. و عليك أن تبادر بإقامة معالم مهمة و أهداف ممكنة التحقيق و أن تحافظ على سيطرتك عليها من البداية. غير أنه لا ينبغي لك التسليم بكفاية هذه المعالم و الأهداف. و يتوجب عليك أيضا الاستماع إلى ما يدور داخل منظمتك. فإن كان المستشارون يقدمون قيمة جيدة، فإن همس موظفيك سيكون إيجابيا. و نحذرك هنا من التفاؤل المفرط، فالمستشارون يستأجرون لقول الحقائق المرة، و لإزالة مناطق الراحة. كما أن مهمتهم تحتم عليهم أن يطئوا بأقدامهم على قواعد تشوبها القداسة، و أن يتكلموا في الممنوعات. و يقوم الجيدين منهم بدور قيم في منظمة العميل يتمثل بالعمل كمانعات صواعق تجتذب مشاعر متباينة. و دور من هذا النوع لا يكسبهم في العادة حب الناس في المنظمة. و المستشارون الذين تسمع عنهم الأشياء الجيدة فقط قد لا يكونون صارمين بشكل كاف يحفظ مصالح منظمتك. فمقدار معين من الحزم مطلوب لإنجاز المهمة، غير أن الإفراط فيه أو التقليل منه يشير عادة إلى مشكلة يتوجب البت فيها.

و من الضروري أن نتذكر أن العميل هو الذي يمتلك المشروع، لا المستشارين، و ليس المستشارون بمديرين بل أنهم ناصحين بإمكانهم تقديم التوصيات و الاقتراحات، و ليسوا هم من أهل النهي و الفصل الذين يوظفون و

يفصلون و يدفعون الرواتب. و يستخدم المستشارون الإقناع و التأثير بدل السلطة في تحقيق أهدافهم. و إذا ما سلكوا غير هذا السبيل، فمن المرجح أنهم سيثيرون امتعاض العاملين في المنظمة، مما يؤدي بالتالي إلى الحد من فاعليتهم. و عليك التثبت من أن موظفيك و مستشاريك يفهمون هذه الحقيقة جيدا حتى تجنب نفسك قدرا كبيرا من المشكلات.

و لعل الأهم من هذا كله هو أن تكون أنت عميلا ذكيا. فكلما كنت ملما بشكل أشمل و أوسع بإعادة الهندسة و بعمل المستشارين، كلما كان بمقدورك المساهمة الفاعلة في جهد الإعادة و في تعزيز فرص نجاحه. فالعميل الذكي الحصيف هو الذي يدفع المستشارين إلى تقديم أفضل ما لديهم. و يتحتم عليك أن تطلب من كبار المستشارين في المؤسسة التي تتعامل معها أن يعلموك طريقة عملهم، و اطلب منهم أن يعطوك خمسة مقالات كي تقرأها، و خمس ندوات كي تحضرها، و خمس عملاء آخرين كي تتكلم إليهم. ثم تابع التنفيذ، و سترى أنك ستتلقى إثابة مجزية لاستثمارك لوقتك و طاقتك في تثقيف نفسك بهذا الشكل.

و في الختام، يتوجب عليك أن تدرك أن جدول أعمالك و جدول أعمال مستشارك متشابهان غير أنهما ليسا متماثلين. فأنت تريد لجهد الإعادة النجاح الباهر و بأسرع وقت، و مستشارك يريد ذلك أيضا و لكن لأسباب مختلفة. فهم يريدون توصية جيدة منك و قصة نجاح تضاف إلى سجلاتهم. و هم يريدون كذلك استحصال أجورهم، و قد يكونون راغبين في تمديد فترة عملهم الحالي من خلال بيعك خدماتهم في متابعة نتائج الإعادة. ففهم كل طرف لاحتياجات و وجهات نظر الطرف الآخر سيزيد من فرص نجاحهما. فالعميل لا يمكن أن ينجح إلا إذا نجح المستشار. و ما نفع المستشار إذا أخفق عميله؟

الفصل السادس

هل أنت مستعد لإعادة الهندسة؟

اختبار تشخيصي للتقييم الذاتي

امسك بيدك قلما قبل أن تبدأ هذا الفصل، ذلك لأنه سيتم اختبارك بإيجاز عن معلوماتك حول منظمتك، و بإسهاب أيضا عن قدرتك في تقييم قدراتها. و الجواب الصحيح الوحيد هو الحقيقة.

و يحتوي هذا الامتحان التشخيصي الذي صمم لمساعدتك على تحديد نقاط القوة و الضعف في منظمتك على عشرين عبارة تحدد منظمة مهيأة بشكل جيد للنجاح في إعادة الهندسة. و قد نظمت هذه العبارات حول مواضيع رئيسة ثلاث.

و ينبغي عليك أن تسأل نفسك عن مدى مطابقة كل من هذه العبارات لواقع منظمتك، حيث يتدرج المقياس من ١ إلى ٥، بحيث يشكل الرقم ١ معارضة قوية (أي أن العبارة لا تمثل واقع منظمتك على الإطلاق)، في حين يمثل الرقم ٥ موافقتك التامة (أي أن العبارة تمثل بشكل صادق حال منظمتك).

و بعد إكمالك للاختبار التشخيصي، قم باستخدام القسم التالي له و المعنون "تقييم درجاتك" كي تقوم بتفسير معنى هذه الدرجات. و ستجد الحد الأدنى من الدرجات معطى لكل عبارة و لكل قسم و للاختبار بأكمله. و برغم أنه ليست هنالك درجات نجاح أو رسوب، فإن هذه الدرجات الأساس مصممة لمساعدتك في تحديد مواطن المشكلات. و سنختم الفصل بنصيحة حول كيفية تحسين الدرجات لكل من العبارات العشرين.

دعونا نأخذ الاختبار الآن. تذكر أن الغش ممنوع، طبعا.

اختبار تشخيصي للتقييم الذاتي

قيادة إعادة الهندسة

١. إن قائد إعادة الهندسة من كبار المديرين التنفيذيين و لديه التزام كبير بجهد الإعادة، و يمتلك اللقب و السلطة اللازمتين لإحداث التغييرات الجوهرية المطلوبة.

الدرجة: ______

٢. يفهم قائد إعادة الهندسة بحق طبيعة الإعادة و حجم التغيير، و بخاصة التغيير التنظيمي الذي تتطلبه.

الدرجة: ______

٣. لقائد الإعادة رؤية لنوع المنظمة التي يتمنى تكوينها و له القدرة على التعبير عن هذه الرؤية بوضوح و ببساطة و بكلمات عملية.

الدرجة: ______

٤. لقائد الإعادة الاستعداد و القدرة على ممارسة سلطته القيادية، من خلال اتصاله بالآخرين و بسلوكه الشخصي و من خلال نظم القياس و الإثابة، لإنجاح جهد الإعادة.

الدرجة: ______

٥. لقائد الإعادة الاستعداد لاستخدام موارد المنظمة و الاهتمام الشخصي اللذين تتطلبهما الإعادة.

الدرجة: ______

٦. تشارك الإدارة العليا بأكملها قائد الإعادة حماسه لإعادة الهندسة.

الدرجة: ______

الاستعداد التنظيمي

٧. تدرك المنظمة بأكملها الحاجة إلى إعادة الهندسة و إلى التغيير الجوهري.

الدرجة: ______

٨. تتفهم المنظمة طبيعة إعادة الهندسة و التي تتضمن حقيقة أن الإعـــادة تحــدث تغييرا ذي أبعاد متعددة يؤثر على العمليات و الأعمال و الهيكل التنظيمـــــي و مســئوليات الإدارة و بــاقي الأمــــور الأخــــرى.

الدرجة: ______

٩. تؤمن المنظمة بأن قائد الإعادة و فريق الإدارة العليا ملتزمون بالإعادة علــــى المــــــدى الطويــــــل.

الدرجة: ______

١٠. ليست للمنظمة الاستكانة و الصلف اللذين غالبا ما يليان فترة ممتــدة مــن النجـــــــــــاح.

الدرجة: ______

١١. لا تعاني المنظمة من التهكم أو انعدام الثقة أو ثنائية المشاعر التي غالبا ما تلي برنامجـــا لتصغـــير حجمـــها أو إعـــادة بنـــاء هيكلـــها.

الدرجة: ______

١٢. للمنظمة الموارد المالية و البشرية اللازمة لتنفيذ الإعــــادة.

الدرجة: ______

١٣. تتميز الأقسام الرئيسة، كـــالموارد البشـــرية و الشـــئون الماليـــة و نظـــم المعلومات، بسلوكها الإيجابي حول احتمالات الإعادة و بقدرتها على الاستجابة المبدعـــــة لمطالبـــــها.

الدرجة: ______

١٤. لقد ساهمت تجربة المنظمة مع إدارة الجودة الكليـــة علـــى خلـــق بيئـــة متجاوبة مع الإعــــادة.

الدرجة: ______

١٥. تضع المنظمة الكثير من القيمة على خدمة عملائها، كما أن لـــــها فـــهما عميقـــــا لاحتياجاتـــــهم.

الدرجة: ______

أسلوب التنفيذ

١٦. تشعر المنظمة بالارتياح للطريقة التي يسير بها جهد الإعـــادة و المتمثلـــة بالمجازفة و التعلم و الغموض.

الدرجة: ______

١٧. يشعر أعضاء فرق الإعادة بأنهم مخولون "للإخلال بـــــالقواعد" و تحـــدي الافتراضات القائمة منذ أمد طويــــل.

الدرجة: ______

١٨. يُعنى جهد الإعادة بالعمليات الرئيسة للمنظمة بدل وحداتها التنظيميــــة.

الدرجة: ______

١٩. تم تخويل المديرين بالمسئولية الكاملة للعمليات المراد إعادة هندستها من بدايتها إلى نهايتها، و هم حريصون على ضمان إعادة هندسة العمليات بنجاح.

الدرجة: ______

٢٠. لقد تم وضع نظم القياس و أهداف الأداء لتحديد التقدم الذي تحرزه الإعادة.

الدرجة: ______

تقييم الدرجات

تحدد القائمة التالية الأعداد الدنيا التي نعتقد أن على المنظمة إحرازها قبل الشروع في إعادة الهندسة. و قد أعطينا بعض القضايا درجات دنيا أعلى من غيرها نظرا لأنها أكثر منها من حيث الحيوية. و إذا ما كانت درجتك في أحد بنود الاختبار أدنى من الحد الأدنى المعطى لها، فإن عليك اتخاذ الإجراءات الكفيلة (التي سنذكرها لاحقا في هذا الفصل) لرفعها إلى هذا الحد. و برغم عدم وجود صيغة رياضية دقيقة للنجاح، فإن الدرجة الأعلى تبين بوضوح أنك في موضع أفضل لتحقيقه. غير أن حصولك على درجة تفوق الدرجة الدنيا لا يعفيك من بذل جهد أفضل. و لعلك جاهز للبدء في جهد الإعادة، غير أنه ينبغي عليك أن تبذل قصارى جهدك لرفع كل درجة من درجات البنود العشرين المار ذكرها إلى أكبر قدر ممكن بغية تحسين فرص نجاحك.

و برغم أننا نوصي بدرجات دنيا لكل بند و لكل جزء و للاختبار التشخيصي بأكمله، فإنه ينبغي أن ينصب اهتمامك على البنود المنفردة ذاتها، نظرا لأن نقطة قوة في حقل معين لا تعوض في الواقع عن نقطة ضعف في حقل آخر. لاحظ أيضا أن الحد الأدنى الموصى به لدرجة الجزء هي أكبر من مجموع

الدرجات الدنيا لبنوده، و ذلك لأن مجرد الكفاية في كل فئة لا تعد كافيـــة لضمـــان النجاح. فالقوة الإجمالية هي ما نصبوا إليه.

الدرجات الدنيا

قيادة إعادة الهندسة

البند الأول: ٤

البند الثاني: ٣

البند الثالث: ٤

البند الرابع: ٤

البند الخامس: ٤

البند السادس: ٤

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ٢٤

الاستعداد التنظيمي

البند السابع: ٣

البند الثامن: ٢

البند التاسع: ٤

البند العاشر: ٢

البند الحادي عشر: ٢

البند الثاني عشر: ٣

البند الثالث عشر: ٢

البند الرابع عشر: ٣

البند الخامس عشر: ٣

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ٢٨

أسلوب التنفيذ

البند السادس عشر: ٣

البند السابع عشر: ٤

البند الثامن عشر: ٤

البند التاسع عشر: ٣

البند العشرون: ٣

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ١٨

الدرجة الدنيا للاختبار التشخيصي بأكمله: ٧٥

و كما أسلفنا، فإن هذه الدرجات الدنيا هي ما تحتاج إليه قبل أن تشرع في جهد الإعادة. غير أنك تحتاج عند شروعك بالتنفيذ إلى رفع الدرجات الدنيا المطلوبة، و حتى رفعها بشكل كبير أحيانا. و على وجه الخصوص، فإن درجات البنود ١، ٥، ٩، ١٢، ١٨ و ١٩ يجب أن تكون ٥ (أو أفضل!)، في حين ينبغي على البنود الأخرى أن تكون ٤ أو ٥ بشكل متواتر. و بتقدم عملية التنفيذ تزداد الحدة، و ذلك لأن القيادة و الموارد و التركيز التي تتمتع جميعا بالقوة يجب أن تكون أكثر قوة. و لهذا السبب، فإنه لا ينبغي لك أخذ هذا الاختبار مرة واحدة و من ثم نسيانه، بل ينبغي عليك أخذه مرات و مرات، و بشكل خاص أثناء عملية التنفيذ،

لأنه سيساعدك في مراقبة تقدمك و تحديد الأمور التي تحتاج إلى قدر أكبر من الانتباه و التحسين.

و إذا ما تبادر إلى ذهنك بأن هذه الدرجات الدنيا عالية بعض الشيء و حتى أنها عصية التحقيق فقد أصبت. فنحن لم نقل أنها سهلة، فليست متطلبات الدخول إلى إعادة الهندسة بالأمر الهين.

تحسين درجاتك

تشكل التعليقات التالية شرحا لأهمية كل من البنود العشرين التي تكوّن هذا الاختبار التشخيصي، و تقدم أيضا اقتراحات لتحسين الدرجات المتدنية.

قيادة إعادة الهندسة

١. يتوجب على قائد الإعادة أن يكون من كبار المديرين التنفيذيين و له حماس شديد لإعادة الهندسة و يحس بالتزام قوي تجاهها. غير أن الحماس و الالتزام لا يكفيان لوحدهما ما لم يقترنا بالسلطة لتنفيذ التغيرات المطلوبة لمساندة إعادة تصميم رئيسة للعمليات.

و إذا ما افتقر قائد الإعادة الاسمي إلى الحماس و الالتزام بها فإنه من الضروري جعله يتفهم تعقيداتها، و السبب لأهمية وجود قيادة متفاعلة مع جهد الإعادة. و بالإمكان أن يساهم مراجعة الحالات الدراسية (الناجحة و غير الناجحة)، و لقاء النظراء من المؤسسات الأخرى في توفير نموذج لما هو مطلوب، علاوة على تفهم أسباب أهميته.

و يتوجب تجنيد قائد جديد في حالة عدم توفر من يملأ دور القـــائد بشـــكل طبيعي. و ينبغي تحديد القادة المحتملين من داخل الشركة و تثقيفـــهم فـــي إعـــادة الهندسة و في آلياتها و في الإمكانيات التي توفرها.

و لغرض البرهنة على الحاجة إلى إعادة الهندسة، فـــإن عليـــك أن تقـــوم بتوثيق تكاليف و نتائج العمليات القائمة. و بالإمكان أن تكون شهادات العملاء عـــن نقائص العمليات مناسبة بوجه خاص في إقناع القادة المحتملين عن حاجتـــهم إلـــى القيام بالتغيير. كما يمكن للبيانات

المالية التي توثق تكاليف عملياتك، و المعلومات المستوحاة من مقارنة الأداء التـــي تبين تفوق المنافسين أن يكون لهما ذات الأثر في التدليل عن الحاجة إلـــى إعـــادة الهندسة.

٢. يقوم بعض كبار المديرين لسوء الطالع بمحاولـــة الإعـــادة دون فـــهم حقيقـــي لمعناها. فهم يستخدمون التعبير لأنه شائع بين الناس، غير أنهم لا يقدّرون تبعاتـــه حق قدرها. كما يمهد فرض عملية جديدة كطبقة فوقية على منظمة قديمة الســـبيل إلى كارثة محققة. و ما لم يبادر القائد إلى فهم إعادة الهندسة بشكل واقعي، و يدفـــع المنظمة صوب التغيير الجذري، فإنه لن يقدّر لإعادة الهندسة النجاح.

و على القائد أن يعي الاتجاه الذي يسلكه جهد الإعادة، و إلا فشل الجـــهد في منتصف الطريق. و لمساعدة القائد المحتمل على تلمس هذا الفهم، فإن عليك أن تصور له بأفضل السبل أهمية التغيرات المتوقعة التي ستأتي بها إعادة الهندسة إلـــى هيكل الشركة و موظفيها و نظام الإثابة فيها علاوة على أمورها الأخرى.

٣. يحتاج القائد إلى تكوين رؤية محددة للوجهة التي يريدها لجهد الإعادة و إيصال هذه الرؤية إلى العاملين في المنظمة حتى يلتفوا حولها. فالوضوح و البساطة أمران على قدر كبير من الأهمية، ذلك لأنهما يقللان من رعب العاملين من المجهول و يبعث فيهم روح الثقة. ففي إحدى شركات التأمين، على سبيل المثال، تمثلت هذه الرؤية بشعار "شخص واحد لمهمة واحدة"، حيث يعمل موظف واحد فقط على مناولة طلب عميل واحد. فمن خلال جعل المقصد النهائي واضحا و واقعيا و جذابا، فإنه بمقدور القائد تسهيل مسيرة عامليه الطويلة نحو هذا المقصد.

و لا يكفي إعلام العاملين عن رؤية القائد فحسب بل يتوجب شحنها بالحماس. و إذا لم يكن بمقدور القائد مزج الحماس بالمنطق، فينبغي تخصيص الموارد اللازمة لمساعدته في تحقيق هذه التوليفة.

٤. لا يكفي الالتزام الشخصي لوحده، بل يجب أن يصدقه ممارسة القائد الفاعلة لدور القيادة. فالأقوال التي لا تقترن بالأفعال تتسبب في خلق جو من السخرية و اللامبالاة. فالاتصال و السلوك الشخصي و نظم القياس و الإثابة هي وسائل القيادة التي يجب استخدامها جميعا بجرأة و ثبات، و إلا واجهت القيادة أزمة حتمية في الثقة.

٥. تتطلب إعادة الهندسة كثيرا من الطاقة و العمل المضني. و على القائد أن يخصص وقته لجهد الإعادة، و أن لا يعهد بمسئوليته عن هذا الجهد لغيره. فالمدير الأدنى منزلة لا يمتلك السلطة اللازمة للتغلب على المقاومة و إحداث التغييرات الضرورية. كما يتحتم تجنيد بعض أفضل الناس في الشركة في فريق الإعادة

لتكوين مجموعة قيمة من الاختصاصيين ذوي الموهبة، و لإعطاء إشارة واضحة كذلك إلى الجميع بأن القيادة عازمة بإصرار على إنجاح جهد الإعادة.

٦. ليس بإمكان حتى أكثر القادة الملتزمين تحقيق الإعادة لوحدهم، حيث أن على الفريق الإداري التنفيذي بأكمله أن يساهم في جهد الإعادة. فعدم إذعان مدير تنفيذي رئيس واحد قد يفشل جهد الإعادة برمته، و ذلك من خلال حجبه للموارد المطلوبة لبرنامج الإعادة أو إخفاقه في الإيفاء بالتزاماته، أو من خلال ترويجه للإشاعات المغرضة.

و إذا لم تشارك الإدارة العليا بأكملها حماس القائد للإعادة، فإنه يتوجب الحصول على مساندتهم بتوليفة من الإقناع و الإجبار. و بمرور الوقت، يتغلب التواصل و الالتزام عادة على المقاومة الأولية، غير أنه لا خيار للقائد سوى استبدال أولئك الذين لا يشاركونه رؤيته حول الإعادة. و لا ينبغي لك تأجيل اتخاذ مثل هذه الخطوة، لأنه كلما طالت فترة وجود الممانع في الفريق التنفيذي، كلما زادت احتمالية حدوث المتاعب. فحتى مسئولو الشركات التي نجحت في الإعادة يخبروننا بأنهم عند استعادتهم لأحداثها و التأمل فيها يتمنون لو أنهم قد تخلصوا من الممانعين في الإدارة التنفيذية بوقت أكثر تبكيرا مما فعلوا.

الاستعداد التنظيمي

٧. تثير إعادة الهندسة الخوف و المقاومة. فإن لم يرى الناس ما ينتظرهم فلن يجدوا في أنفسهم الدافع للتغيير. و لماذا نتوقع منهم التغير؟ فالتغير موجع، و المنظمة التي تدرك لذاتها الحاجة إلى التغيير هي وحدها التي ستكون تواقة لتحقيق رسالة الإعادة.

و هنالك أسباب عدة لإعادة الهندسة، منها ما هو دفاعي يأتي على شكل ردة فعل لضغوط مالية أو تنافسية أو كاستجابة لرغبات العملاء، و منها ما هو توقعي، مثلما يحدث عندما تعمل تغيرات وشيكة في السوق أو تقنيات جديدة على وضع شركتك في موقف يضر بمصالحها، و منها ما هو استباقي يراد منه تمكين شركتك الحصول على مزية تنافسية على الغير. و أيا كان السبب، فإن جوهر الأمر هو أن العاملين في منظمتك يحتاجون إلى معرفة سبب الإعادة، إذا ما أردت لهم أن يؤمنوا بها.

كما أن عليهم أن يعلموا أن شعار "إن الأمور كالمعتاد" لن ينفع بعد اليوم مطلقا، و أن أفضل طريقة لإيصال هذه الرسالة إلى الناس هي من خلال ما نطلق عليه "العرض بغرض التغيير". و يتسم هذا المفهوم بأنه يشرح مناخ الشركة بكلمات بسيطة و مفهومة تبين الأسباب التي تحتم تغير الشركة. و نريد أن نؤكد مرة أخرى أن هذه القضية يجب أن تعرض بشكل جلي لا لبس فيه، علاوة على ضرورة مناقشتها بحماس و بعمق.

٨. يميل العاملون الذين لا يفهمون إعادة الهندسة على الدوام تقريبا إلى افتراض الأسوأ، حيث أنهم يفترضون بأن الإعادة ما هي إلا تورية لمصطلح "تصغير الحجم" الذي هو مرادف إدارة الجودة الكلية، أو أنها مجرد صرعة إدارية جديدة. و كلما قلت درجة علمهم بها، كلما ازدادوا في خلق احتمالات تجعلهم مناوئين لجهد الإعادة. و سيكون هؤلاء الناس مشاركين مترددين في أحسن الأحوال، و ممانعين فاعلين في أسوئها. و علاج هذا الموقف يكمن في الاتصال العام الغرض الذي يتسم بالتأثير و التكرار.

و على قائد الإعادة أن يستمر في الدعوة لبرنامجه، و عليه أن يــدرك أن الرسالة قد لا تصل الآخرين في المحاولة الأولى أو الثانية أو حتى الخامسة. و مـن الأفضل له أن يعمد إلى تكرار الرسالة بدلا من أن يفترض وجود مستوى معين من الفهم (أو الالتزام) بها من قبل الآخرين. و يخبرنا قادة الإعادة باستمرار بأنهم قــد بخسوا تقدير كمية الاتصال اللازم التي يتطلبها جهد الإعادة منهم.

٩. و عندما يتعلق الأمر بالتزام الإدارة نحو عملية الإعــادة، فــإن الإدراك هــو الواقع. و حتى لو كان قائد الإعادة و فريق الإدارة جادين حول الإعادة، فإن مثــل هذا الإخلاص لا يعني الكثير ما لم يقترن برؤية العاملين له و إيمانهم به. و يميــل العاملون عادة إلى عدم الإيمان به لأنه أيسر لديهم من القبول بإمكانيــة التغيــيرات الكبيرة التي توقع البلبلة و الإرباك في حياتهم. و من سوء الطالع أن هذا النوع مـن التهكم له ما يبرره ، ذلك أن الإدارات العليا في العديد مــن الشــركات تشــتهر بماض مجيد في الكلام عن " التغيير"، في حين أنها تميل إلــى المحافظــة علــى الوضع الراهن على ما هو عليه. و يقود هذا السلوك من جانب الإدارة العليا إلــى تنامي الشعور بالسخرية لدى العاملين كلما سمعوا كلمة "تغيير". و السخرية تخنــق الحماس، و يغدو الاندحار نبوءة تتحقق من تلقاء ذاتها.

و لكن كيف يتأتى لنا مقارعة هذه السخرية؟ و الجواب يكمن في الاتصــال الذي لا يفت في عضده شيء، و تخصيص الموارد العالية الأهمية لجهد الإعادة، و اتخاذ إجراءات لا رجعة فيها (مثل إعادة التنظيم أو القيام بإعادة شاملة لتخصيــص موارد المنظمة) و التي تتحقق فقط إذا ما أصبحت إعادة الهندسة حقيقة واقعة.

١٠. تتميز المنظمات الناجحة بترددها الشديد لإعادة هندسة عملياتها. فالناس يشيرون إلى علامات النجاح و يتساءلون: "إذا لم يكن الشيء مكسورا، فلم إصلاحه؟" و هم بهذا التوجه يغضون الطرف عن صعوبات مرت بها الشركة حديثا، أو أنهم يتجاهلون مشكلات تلوح في الأفق، لأنه من السهل عليهم النظر إليها كعثرات مؤقتة، أكثر منها تهديدات دائمة لسلامة المنظمة. و مثل هذا النوع من الرضا عن الذات، والذي يتحول في الغالب إلى نوع أسوأ، هو المكابرة، هو حجر عثرة حقيقي في طريق إعادة الهندسة.

و على قائد الإعادة و فريقه أن يجعلان المنظمة تتطلع إلى المستقبل بعين ملؤها الثقة. و برغم أنه لا ينبغي الحط من قدر الإنجازات التي تحققت في الماضي، فإنه من الضروري توضيح أن مثل هذه الإنجازات ليست ضمانا لنجاح الشركة في المستقبل. و من الضروري أيضا المبادرة علانية و بوضوح إلى عدم تشجيع أي سلوك أو اتجاه ينزع إلى هذا النوع من الرضا بما هو كائن. و نحذرك مرة أخرى من افتراض أن سلوكيات مثل هذه ستذهب من تلقاء ذاتها.

١١. يميل العاملون بشكل طبيعي بعد التسريح المؤلم، أو بعد إجراءات إعادة التنظيم الأخرى إلى أن يكونوا أكثر مقاومة للتغيير. و ينزع المتبقون منهم الذين يعانون من الإرهاق النفسي و الألم إلى الحنين إلى فترة من الاستقرار. وقد يتفشى الشعور بالتهكم إذا ما فشلت التغييرات المحدثة في تحقيق النتائج التي وعدت بها.

و على الإدارة في مثل هذه الحالات الإقرار بواقع الطبيعة البشرية. و من المهم أن تحترم أنت مشاعر العاملين و أن تستجيب لقلقهم. و ينبغي على الإدارة العليا عند الاقتضاء أن تعترف بالأخطاء السابقة، و أن تميزها عن مجهوداتها الحالية. و على الإدارة فوق هذا كله أن تجعل التحقيق السريع للنتائج المرجوة أهم

أولوياتها، إذ أن تحقيق هذه النتائج هو الدليل على أن جهد الإعادة ليس جعجعة فارغة.

١٢. تتطلب إعادة الهندسة فريقا متفانيا من الناس الموهوبين ذوي الخيال الخصب الذين لا يخشون كسر القواعد، و الذين يعملون سوية وفق أسلوب يتميز بتعدد الوظائف و الاختصاصات، و الذين يضعون حاجات عملائهم فوق أي مشاحنات داخل المنظمة. و من الحيوي أن يخصص أعضاء الفريق جميع وقتهم و طاقاتهم لجهد الإعادة. و إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار أفضل الناس لديها لهذا الجهد، أو أنها حددت من درجة مشاركتهم، فإنها بهذا الفعل تبعث برسالة حتى دون قصد منها مفادها أن جهد الإعادة لا يشكل أهم أولوياتها.

و تواجه المنظمة التي تفتقر إلى مهندسي الإعادة الجيدين ثلاث خيارات تتضمن إعدادهم من خلال برامج تدريب خاصة، أو الحصول عليهم من المنظمات الأخرى، أو استخدام المستشارين. و إذا بدا من المستحيل وضع أفضل الناس في المنظمة في جهد الإعادة، فإنه ينبغي على الإدارة أن تقوم بحصر جميع أنشطة الشركة و من ثم التخلص من تلك الأنشطة التي لا تعد حيوية لعملها اليومي، أو التقليل منها حتى يغدو ممكنا إعادة استخدام مواردها القيمة في جهد الإعادة. و هذا الحصر بحد ذاته يساهم في توكيد الأولوية العالية لهذا الجهد.

١٣. تركز إعادة الهندسة عادة على عمليات التشغيل الذي تضيف القيمة للعملاء، مثل تطوير المنتجات أو تنفيذ الطلبات. غير أن التغيير في مثل هذين الحقلين يتطلبان مشاركة وحدات رئيسة في الشركة، مثل نظم المعلومات الإدارية، و الموارد البشرية، و الشئون المالية، حيث تساهم جميعها في تكوين القاعدة الأساسية

التي تدعم العمليات الجديدة. غير أن مثل هذا الدعم سيجبر هذه الوحدات على خرق العديد من قواعد العمل القائمة، حيث سيتطلب الأمر الإتيان بإجراءات مالية جديدة، و كسر الافتراضات القائمة عن العاملين، و تطوير نظم للمعلومات بأساليب غير تقليدية. و سيكون جهد الإعادة في خطر إذا ما افتقر قادة وحدات العاملين إلى البصيرة أو الإرادة لتفعيل هذه التغييرات. و إذا كان هؤلاء القادة أنفسهم غير قادرين على الارتقاء إلى مستوى التحدي الذي تفرضه إعادة الهندسة، فإنهم بحاجة إلى قيادة جديدة. و قد يكون من الضروري في الحالات الاستثنائية اللجوء إلى الحصول على العاملين من خارج المنظمة، و من جهة أقل تعلقا بأساليب العمل القائمة في الشركة.

١٤. تتميز أكثر المنظمات التي تقوم بجهد الإعادة اليوم بأن لها بعض الخبرة في إدارة الجودة الشاملة. غير أن خبرة كهذه قد تكون مفيدة و قد تكون ضارة. فإدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة تشتركان في العديد من الخصائص، منها التركيز على العملاء و التوجه نحو العمليات و الالتزام بتحسين الأداء. غير أن هنالك فروقا مهمة بينهما. فإدارة الجودة الشاملة تركز على التحسينات التزايدية من خلال أسلوب هيكلي لحل المشكلات، في حين تتعلق إعادة الهندسة بالتحسينات الجذرية من خلال إعادة التصميم الكلي للعمليات. كما تفترض إدارة الجودة الشاملة سلامة جوهر العملية و تتطلع إلى تحسينها، في حين أن إعادة الهندسة تفترض العكس و تبحث في استبدالها. و لعل من الأنسب أن نرى إعادة الهندسة كخطوة تالية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن النجاح فيها يمكن أن يضع المنظمة في موضع يؤهلها للشروع في الخطوة التالية. غير أن المنظمات التي كان أدائها غير جيد في إدارة الجودة الشاملة قد ترفض إعادة الهندسة، كموضة عابرة أخرى. كما

أن البعض من الذين يخلطون بين مظاهر إدارة الجودة الشـــاملة و جوهرهـــا قـــد ينبذون إعادة الهندسة لعدم ملاءمتها لقالب الجودة.

١٥. تعني إعادة الهندسة من حيث الأساس إعادة بناء الشركة نيابة عن العميـــل. و إعادة البناء هذه تتطلب تقديرا عميقا لاحتياجات العميل، و التي بدونـــه لا يســـتقيم هدف الإعادة من البداية. كما أن إصلاح العمليات الخاطئـــة، أو إعـــادة تصميـــم العمليات الصحيحة ذات الأهداف الخاطئة هو أسوأ من العقم ذاته.

و يتوجب على قائد الإعادة توجيه الشركة نحو العميل من خلال الاتصـــال الصريح، و تبني نظم إثابة مستهدفة، و توفير الفرص للجميع للكلام إلى العمـــلاء. فالاتصال المباشر بالعملاء يساعد العاملين على تطوير شعور متجدد بقيمة عملـــهم، علاوة على أنه يساعد على صقل حسهم عن الأهمية القصوى لمنزلة العميـــل فـــي الشركة.

أسلوب التنفيذ

١٦. ليست إعادة الهندسة بعملية تقليدية تبدأ بهدف جيد التحديـــد و خطـــة دقيقـــة لتنفيذه، بل إنها رحلة جماعية استكشافية تبدأ بمخطط تمهيدي تقريبي لمقصدهـــا، و تنطلق نحو هذا الهدف بسرعة فائقة. و تشعر بعض ثقافات المنظمات بالراحة مـــع هذا الأسلوب، في حين أن على الثقافات التي لا ترتاح إليه أن تتكيف له.

و تقع على عاتق قائد الإعادة مساعدة المنظمة في تحقيق هذا التكيف مـــن خلال قيامه شخصيا بعرض أسلوب التنفيذ المطلوب، و إثابة العاملين الذين يبـــدون

هذا التكيف. و لعل الأهم من هذا كله هو قيامه بدفع المشروعات نحـــو الإكمـــال بسرعة إلى الأمام ليبرهن أن الأسلوب الجديد هو بدون شك الأسلوب المطلوب.

١٧. يحدث في أغلب الأحيان أن يخاف الناس الذين يحملون أفكارا جريئـــة مـــن تفعيلها حتى لا يحدث لهم ما حدث لمن سبقوهم من الذين تجرؤا على البوح بمفاهيم تحمل الإبداع في طياتها. أو أنهم قد يفترضون، على عكس مـــا يُعلـــن، أن الإدارة العليا سترفض تلقائيا كل ما هو إبداعي حقا. و لغرض مجابهة هذه التوجسات فإنـــه يجب بشكل علني تشجيع و إطراء العاملين الذين يخرقون القواعد القائمة، و رفـض جميع المقترحات الخجولة كليا.

١٨. تدّعي العديد من الشركات أنها تقوم بإعادة هندسة عملياتها، غير أنها تســـتمر في واقع الأمر في العمل ضمن حدود المخطط التنظيمي القديم، و هذا يقود بشـــكل حتمي إلى تحقيق القليل خارج نطاق التحسينات التزايدية فـــي الوظـــائف. فإعـــادة الهندسة الحقة تُعنى دائما بالعمليات المتداخلة الوظائف، و ليس بالوحدات التنظيميـــة للشركة. و على الإدارة أن تشرع في البدء بجهد الإعادة، و ذلك من خلال تحديـــد عمليات الشركة تحديدا دقيقا و رسمها بالتفصيل، لتشرع بعد ذلك في التحقق من أن جهد الإعادة ينصب بشكل شامل على هذه العمليات.

١٩. يحدث في أكثر الشركات أن تكون المسئولية عـــن العمليـــات مجزئـــة، و لا يتحمل أحد عبأ المساءلة عن عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتـــها. و يغـــدو مـــن المستحيل فعليا تنفيذ الإعادة في بيئة من هذا النوع، نظرا لعـــدم وجـــود مـــن لـــه المنظور أو الحافز للقيام بالتغيرات الشاملة المطلوبة.

و على هذا الأساس، فإنه لا بد من تعيين صاحب عملية لكل عملية يراد إعادة هندستها. و يجب أن تكون له السلطة و السطوة الشخصية لجعل جميع الأقسام تشترك في العملية لغرض إحداث التغييرات المطلوبة. و لغرض الحفاظ على درجة الحفز الشخصي عند صاحب العملية في إطارها الصحيح، فإن أدائه يجب أن يربط بتحسين أداء العملية ذاتها.

٢٠. لا تستطيع أي منظمة أن تحدد موضعها أو وجهتها دون أن يكون لها مقاييس أداء محددة لعملياتها. و تتمثل الخطوة الأولى في تحديد هذه المقاييس قيام العملاء بتحديد جوانب أداء العملية التي تهمهم في الأكثر (مثل زمن الدورة أو الدقة أو التكلفة). أما الخطوة الثانية فهي إقامة خطوط أساس لكيفية أداء العمليات مقابل هذه المقاييس، تليها الخطوة الثالثة التي تحدد "أهدافا مرنة" لكل عملية من خلال تقييم الأداء التنافسي و مدخلات العملاء و التقييم الذاتي. و ينبغي أن تكون هذه الأهداف عالية إلى الحد الذي يستبعد فيه العمل بالوتيرة التقليدية المعتادة دون، أن تكون عالية إلى الحد الذي تغدو فيه مصدر رعب و تهويل.

بقي علينا أن نذكرك في نهاية حديثنا عن هذا الاختبار التشخيصي أن لا تثبط من عزيمتك الدرجات العالية التي نطالبك بها. فهذا الاختبار ليس بامتحان صفي، بل إنه ما تتطلبه الإعادة إذا ما شرعت في التنفيذ. فنحن نفضل أن تؤجل الشروع في جهد الإعادة من أن تبدأ به لينتهي بك الأمر فقط إلى الإخفاق. و لعل الأهم من هذا كله هو أننا نريد لك النجاح في جهد الإعادة و ذلك من خلال استخدام هذا الاختبار التشخيصي لتحديد نقاط الضعف لديك و العمل على معالجتها قبل أن تشرع في جهد الإعادة.

الجزء الثاني

تحقيق النجـاح

الفصل السابع

كسر الافتراضات للمرح و الربح

"ما الكتابة إلا فعل البدء بصفحة بيضاء من الورق حتى تتشكل قطرات الدم على جبهتك". هكذا تكلم الروائي الأمريكي إرنست همنجواي واصفا ضغط و رعب الفعل الإبداعي. و نحن بدورنا نعتقد أن هذه الكلمات يمكن أن تصف أيضا ما يشعر به كثرة من الناس عندما يواجهون الحاجة إلى اختراع تصميم جديد لعملية. فالإبداع مروع، يتطلب القدرة على رؤية ما لا وجود له، و إدراك المخفي، و صيرورة ما لم يتكون بعد. و هو أيضا أمر لا يُدرس في كليات الإدارة.

و لا تُدرس أيضا قاعدتنا التي نطلق عليها قاعدة اللامعقول، و التي غالبا ما نستحضرها لوصف مطالب إعادة الهندسة. و تنص القاعدة على إن أي تصميم قيم جديد سيبدو في البداية على أنه سخيف مناف للعقل. و بكلمات أخرى نقول أنه إذا قدم لك أحدهم مقترحا لتصميم جديد لعملية، و بدا لك المقترح ممتعا و مقبولا، فإننا نشير عليك برفضه. فبمجرد أن تروق لك فكرة المقترح، فإن ذلك يعني أنها تناسب نماذجك القائمة عن الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها العملية. و لن تشكل هذه الفكرة إلا تباين متواضع فقط عن الوضع القائم، و لن تكون بالتأكيد ابتداعا جذريا على الإطلاق. أما إذا ما بدت لك الفكرة الجديدة ضربا من السخف و من منافاة العقل و من اللامعقول، فإننا نشير عليك بالنظر إليها تارة أخرى، لأنها تحمل بين طياتها في الأقل إمكانية كونها مهمة. و لأنها تبدو لك غير معقولة، فإن

ذلك يعني أنها مختلفة بشدة من العملية القائمة و تفي بهذا في الأقل بمعيار كونها فكرة جذرية.

غير أن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن أي فكرة غير معقولة هي فكرة جيدة. فبعض الأفكار اللامعقولة ليست إلا أفكارا سخيفة. غير أن الفكرة التي لا تبدو منافية للمنطق بعض الشيء من البداية لا تستحق الاهتمام على الإطلاق. و كما قال مرة لاينس بولنج الكيميائي الحائز على جائزة نوبل: "إن الطريقة التي تحصل بها على الكثير من الأفكار الجيدة هي أن تأتي بالكثير من الأفكار و من ثم تتخلص من السيئ منها".

غير أن الأفكار التي تمثل نقلات هائلة في الأداء لا تأتي بيسر. فأكثر الناس لا يتلقون تدريبا عن كيفية التفكير من خارج نطاق مساقهم المهني. فالعاملون في المنظمات التقليدية يتلقون تشجيعا لإيجاد و حل المشكلات التي تجابههم، و لتعزيز ما ورثوه من سابقيهم. و قلة من الناس يتلقون تدريبا في كيفية رفض الموروث و البدء بصفحة خالية من جديد.

غير أن جوهر إعادة الهندسة هو الإبداع، و الإبداع يمكن أن يكون مخيفا و مثبطا للعزم. و لتقريب ذلك إلى ذهنك، تصور أنك عضو في فريق لإعادة الهندسة يوشك على البدء بالعمل، و قد قمتم بعمل توصيف رفيع المستوى للعملية القديمة، ثم بادرتم و بمنتهى الذوق و في طقس احتفالي مهيب بتمزيق هذا التوصيف و إيداعه سلة المهملات. ثم جهزتم أنفسكم بالكثير من القهوة، و قمتم من بعد ذلك بحبس أنفسكم في غرفة اجتماعات جدرانها مغطاة بألواح ناصعة البياض، سرعان ما ستتبدى لكم موحشة وكأنها السهول البيضاء المقفرة للقطب الشمالي.

و يشمر كل منكم عن ساعده مجهزا نفسه للعمل، و تكون جميع الظروف مهيأة لكم كي تأتوا بفكرة جديدة لامعة. غير أن الشيء الذي يحدث بعد ذلك هو لا

شيء بالمرة، إذ يحاول الجميع أن يكونوا مبدعين دون أن يعلموا كيف يكون الإبداع. و في النهاية ينهار أحدكم تحت عبأ الضغط النفسي المتصاعد، ثم يأخذ طريقه المرسوم كالنحلة إلى سلة المهملات و يقوم بتجميع الخطة القديمة المقطعة ثم يعلن أن الحل الحقيقي يكمن في تحوير العملية القديمة. و بهذا ترى أن قدحه لبصيرة تلك لم تذهب أبعد من سلة المهملات، و لم يفدكم خيالكم في الخروج من هذه الورطة.

غير أن هنالك العديد من الأساليب التي يمكن أن تساعد في الخروج من الإخفاق الكامل في الإبداع. فالتفكير الذي يأتي بالنقلات الهائلة في الأداء ليس موهبة فطرية تتوفر فقط لنفر قليل من ذوي الاستعدادات الفنية، بل إنها مهارة يمكن تدريسها و تعلمها. فنحن نقوم في الندوات التي نقيمها لتدريب المهتمين في إعادة الهندسة بتدريس كم متنوع من الطرق التي تمكّن المشاركين الإتيان بالأفكار غير المعقولة بأسلوب منتظم. و كسر الافتراضات هو إحدى هذه الطرق.

نريد أن نذكرك أن تعريف إعادة الهندسة الذي أوردناه في بداية الكتاب تضمن عبارة "إعادة التفكير الجوهري". و يشكل جلب أسس العملية القديمة إلى السطح و مناقشتها و معرفة الأسباب التي دعت إلى تصميمها كي تعمل بالشكل التي كانت تعمل به إحدى السبل التي تهدف إلى اكتشاف تصميمات لعمليات جديدة. فمن خلال تعريض هذه العمليات إلى ضوء النهار، فإنه يتضح في الأغلب السبب وراء عدم ملاءمتها للوضع الحالي، و يتبين بالتالي الجزء الأساس من عملية أرفع منها شأنا.

و تصبح إعادة الهندسة ضرورية بشكل عام عندما تصبح العملية القديمة عاجزة عن تحقيق النتائج المرجوة منها، و يصبح من الضروري عندئذ الإتيان بعملية جديدة لتحل محلها. غير أن هنالك سؤالا بسيطا يطرح نفسه في هذا الصدد

هو: لماذا لم نستخدم هذه العملية الجديدة من البداية؟ و لماذا تبنينا العملية القديمة من حيث الأساس؟ و للإجابة على هذين السؤالين دعونا نتدارس على سبيل المثال إحدى الأمثلة الفريدة لإعادة الهندسة و التي تتمثل في قصة الحسابات المدينة في شركة فورد للسيارات. فلقد كان للشركة في السابق قسما يسمى قسم الحسابات المدينة الذي كان يستلم أمر شراء من قسم المشتريات و وثيقة استلام من رصيف الاستلام و قائمة من البائع. و يقوم القسم بالتحقق من جميع هذه الوثائق و يصدر شيكا بالمبلغ المطلوب إذا تطابقت محتوياتها.

و قد تم استبدال هذه العملية بأخرى أسهل منها و باستخدام عدد أقل من العاملين. و تتضمن العملية الجديدة أن يقوم شخص واحد باستلام البضاعة في رصيف الشحن و يتحقق من كونها مطابقة لأمر الشراء و يخول صرف المبلغ إذا تم التطابق، إلا أنه يرفض استلامها في حالة عدمه. غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا لم نقم بذلك من البداية؟

و هنالك ثلاث أجوبة ممكنة على هذا السؤال. ففي بعض الحالات، تكون العملية القديمة قد وقعت من دون تصميم مسبق، حيث أن العاملين كانوا يتخبطون في عملهم و يتخذون قرارات مؤقتة لمواقف محددة تجابههم. و ما "التصميم" القديم إلا تجميعة من القرارات التي اندمجت لتكوّن الأساس العملي للعملية.

و قد يحدث في بعض الحالات أنه لم يكن بالإمكان استبدال العملية القديمة بشكل أبكر لعدم توفر التقنية اللازمة. فبدون شاشة حاسب منصوبة في رصيف الاستلام، لم يكن ممكنا مطابقة أمر الشراء مع البضاعة المسلمة.

غير أن هذين الجوابين ينبعان من نظرة تاريخية صرفة. و الجدير بالاهتمام من وجهة نظر العمل المستقبلي هو القوى التي تعمل في الوقت الحاضر على منع إعادة تصميم العملية. و هذا هو محور جوابنا الثالث. ففي جميع الحالات

تقريبا، و بغض النظر عن كيفية تكوّن التصميم القديم، فإن هذا التصميم كـــان قـــد بني على افتراض معين عن الطريقة التي تسير بها الأمـــور. فقـــد يكـــون هـــذا الافتراض نافذا في وقت معين في الماضي، غير أن الافتراضات، مثلها مثـــل أي شيء آخر في الخلق، تبنى على أساس زمني، و يمكنها أن تتقادم كتقـــادم صحيفـــة الأسبوع الماضي.

فالافتراض الذي كان سائدا في شركة فورد كان مفاده أن الحسابات المدينة يجب أن تكون عملية معقدة و بطيئة و بيروقراطية لأن العـــاملين فـــي رصيـــف الاستلام لم يكن بوسعهم مقارنة قائمة البائع بالطلب المرسل من قسم المشـــتريات. غير أن استخدام نظم المحاسبة المتصلة مباشرة بالحاسب جعل من هذا الافـــتراض شيئا من الماضي. و كما هو الحال في الشركات الأخرى، فإن مجرد تقـــادم هـــذا الافتراض لم يعني أنه انقطع عن التأثير على كيفية أداء العمل، بل العكـــس مـــن ذلك، نظرا لأن هذه الافتراضات، في شركة فورد و في غيرها من الشركات، تبقى راسخة بقوة في عقلية الناس و في العمليات، لأنها تبقى غير مرئيـــة مثلـــها مثـــل الهواء الذي نتنفسه.

فالخطوة الأولى إذن، في نوع الإبداع الذي نطلق عليه كسر الافتراضـــات، هو أن نجعل هذه الافتراضات تبدو للعيان . فعندما أدركت شركة فورد أنها قيـــدت نفسها بافتراضها أن العاملين في رصيف الشحن لم يكونوا قادرين على التفويـــض بالصرف، قامت باتخاذ الخطوة الأولى باتجاه أداء العمل بشكل مختلف.

و تدور كل من الحالات التي نستعرضها في هذا الكتاب حـــول افـــتراض مقيد مشابه و الذي أدى رفضه النهائي إلى تمهيد السبيل نحو الإتيان بتصميم يمثـــل نقلة هائلة في الأداء. ففي شركة جي تي إي GTE كان الافتراض المقيد هـــو أنـــه ليس بمقدور فرد واحد إتقان جميع المهارات المطلوبة للتعامل مع العملاء و فحص

خطوط الهاتف و إرسال فنيي الخدمة إلى أماكن الأعطال. و فـي شـركة فـدرل موجل Federal Mogul كان الافتراض المقيد هو أن كل تصميـم لقطعـة غيـار للسيارات كان فريد نوعه، و أنه لم يكن بمقدور المهندسين الاتصال بالعملاء الذين يطلبون هذه القطع، و أنه كان من الضروري تشكيل النموذج الأولي لقطعة الغيـار في نفس المصنع التي كانت ستصنّع فيه.

و تتقادم بعض الافتراضات بمرور الوقت، غـير أن هنـالك افتراضـات يشوبها الخطأ منذ البداية. و لعل الحالة التي تستحق الذكر في هـذا الصـدد هـي شركة آي بي أم للتسليف IBM Credit Corporation التي جاء ذكرها في الكتـاب الأول الذي صدر عـن إعـادة الهندسـة، و عنوانـه إعـادة هندسـة المنظمـة Reengineering the Corporation .

فقد كانت العملية القديمة لإقرار طلبات التسليف في الشركة تمـر بـأربع خطوات يقوم موظف في أولاها بتدقيق درجة اعتماد طالب التسليف، ليقوم آخر في ثانيها بتقرير نسبة الفائدة المفروضة على القرض، ثم يقوم موظف ثالث بصياغـة اتفاقية التأجير، و أخيرا يقوم موظف رابع بتجهيز الجواب إلى العميل.

ترى ماذا كان الافتراض الضمني لهذه العملية؟ و ما كان سيكون عليـه رد الشركة لو تم نصحها قبل خمس أو عشر سنوات بعمل ما عمدت إلى عملـه فـي نهاية الأمر، و هو تكليف شخص واحد بتنفيذ الصفقة بأكملها؟ و الجواب هو أنـها كانت ستقول أن هذا الحل كان فكرة عبيطة (أو حتى فكرة "غـير معقولـة") مـن المحال تنفيذها. و لقالت الشركة في تبرير هذا الرفض أن عملية إقـرار طلبـات التسليف كانت من التعقيد بحيث أنه كان من المتعذر على شخص واحد القيام بـها، نظرا لأن كل طلب من هذه الطلبات كان يتطلب الحنكة في القانون التي لا تتوفـر إلا لخبير قانوني، و المقدرة التحليلية لاختصاصي في الشـئون الماليـة، و العيـن

الناقدة المتفحصة لمدقق خبير في التسليف.

و هذا يعني أن الافتراض السائد في هذه العملية هو أن جميع التعـــاملات تتسم بالتعقيد، غير أن المشكلة الوحيدة فيه هو عدم صحته. فقد تبين بعــد تفحــص العملية أن جزءا صغيرا من التعاملات كان معقدا حقا، و أن أغلبيتها الساحقة كانت بسيطة بإمكان شخص واحد القيام بها. و يصبح المفهوم الجديد المتمثل فـــي قيــام شخص واحد فقط بأداء جميع العملية ممكن التحقيق تمامـــا متـــى تخلصــت مــن افتراضك القديم الخاطئ.

و تظهر المفاجئات المتأتية من كون العمليات مبنية على افتراضات خاطئة مرات و مرات أثناء عملية الإعادة. و تعني إعادة الهندسة تحديد الافتراضات التــي تُبنى عليها العمليات و تمحيصها و من ثم التخلص منها. وهذا هو الفعل الإتلافـــي الذي يجب أن يسبق التكوين. فبمجرد أن يتجمع العاملين و يحضـــرون قهوتـــهم و يشحذون أقلامهم فإن البحث عن الافتراضات يبدأ، ليقع بعده شيئان، أولهما أنـــهم لا يقوون على البدء، و من ثم يجدون أنفسهم غير قادرين على التوقف.

فلقد قمنا ذات مـــرة بـــأداء تمريـــن لكســـر الافتراضـــات فـــي شـــركة للإلكترونيات، حيث طلبنا من مجموعة من الإداريين تحديد الافتراضات التي كانت تحد من أداء عملية تنفيذ الطلبات في شركتهم. و كان رد فعلهم الأولـــي الصمــت المطبق، فقد حدقوا في وجوه بعضهم البعض بانشداه محاولين جهدهم تحديــد تلــك الافتراضات المزعجة. و لا ينبغي أن يصيب أحد العجب، إذ أن هذه الافتراضـــات كانت تستقر عميقا في خبايا وعيهم عن طبيعة عملهم، و لا يعيها أي من النـــاس. و لا يختلف الطلب من الناس جلب هذه الافتراضات إلى السطح عن مطالبتهم بتحديــد العقد التي تستعر في نفوسهم. و يتطلب هذا الأمر عمقا في المنظـــور، و درجــة عالية من التجرد لا تتهيأ لأكثر الناس. غير أنه بعد فترة من الوقت و بشيء مـــن

الحث شرع نفر قليل من المديرين بالاستكشاف التدريجي لبعض الافتراضات مثل: إن عملائنا يعرفون ما يريدون، و إن أفضل طريقة للبيع هي من خلال ممثلي المبيعات، و إن خطوات التقدم الرئيسة في التقنية تحدث مرة كل خمس سنوات تقريبا.

و مرت فترة أدركنا بعدها أننا نغرق في بحر من الافتراضات التي ظلت مكبوتة طويلا. غير أن المديرين ما لبثوا بعد توفر الفرصة لهم من الكشف عن أي فكرة ممكنة كانوا قد اعتبروها من المسلمات وفقا لتصورهم. غير أننا أوقفنا التمرين في نهاية المطاف لأنه تبدى لنا أننا كنا نراوح في مكاننا. و في حين أن بروز فيض الافتراضات كان يمكن أن يحقق غاية التنفيس الاستعلائي في نفوس المشاركين، إلا أنه لم يساهم كثيرا في إذكاء جهد الإعادة. فلقد كانت المشكلة ذات شقين أولهما هو أن أغلب هذه الافتراضات كانت في واقع الأمر نافذة تماما، و ثانيهما أن جميعها تقريبا لم يكن لها علاقة بالأداء الرديء لعملية تنفيذ الطلبات في الشركة.

لقد قلنا أن الافتراضات هي التي تعطي العمليات أشكالها المحددة، و يتوجب التخلص من الافتراضات القديمة إذا ما حلت محلها افتراضات جديدة. غير أن الافتراضات المعيبة تضيع عادة في بحر من الافتراضات النافذة. و نحتاج في هذا الصدد إلى اتباع أسلوب أكثر انضباطا للتعامل معها. و هذا يعني أننا نحتاج إلى تعريف ثلاث تعابير، أولها "المشكلة" و ثانيها "القاعدة" و ثالثها "الافتراض".

لنعرّف المشكلة أولا. فالمشكلة هي موطن ضعف محدد في الأداء تريد له التحسين. فالمشكلة في شركة آي بي أم للتسليف تمثلت في أن عملية إقرار الاعتماد كانت أبطأ مما ينبغي، و كانت الحسابات الدائنة في شركة فورد للسيارات تتطلب

أكثر مما ينبغي من العاملين.

و لنعرّف القاعدة ثانيا. فالقاعدة هي جانب معين من تصميم العملية الذي تنشأ منه المشكلة. فمشكلة شركة آي بي أم للتسليف كانت، كما أسلفنا، أبطأ مما ينبغي، في حين أن القاعدة التي خلقت المشكلة هي قيام اختصاصي واحد بأداء مهمة واحدة، إذ قام مدققون متخصصون في الاعتماد بتدقيق سجلات اعتماد العملاء، و قام مسعّرون متخصصون بتحديد أسعار الفائدة، و مصدّرون متخصصون بإصدار الموافقات. و هذا الجانب المعين في تصميم العملية هو بالذات المسئول عن وجود موطن الضعف أو العيب فيها. و نظرا لأن الشركة كانت تستخدم متخصصين مختلفين، فقد كان هنالك العديد من التوقفات عند انتقال المعاملات من متخصص إلى آخر. و قد أدت هذه التوقفات بدورها إلى جعل العملية بطيئة.

و في شركة فورد للسيارات، تمثلت المشكلة، كما ذكرنا آنفا، بقيام العاملين في قسم الحسابات الدائنة بصرف وقت طويل في تدقيق الوثائق المختلفة و حل الاختلافات فيما بينها. و القاعدة التي سببت المشكلة هي قيام الشركة بالدفع بعد استلامها لقائمة البائع و تدقيقها لها بالمقارنة مع جميع الوثائق الأخرى ذات الصلة.

و لنتعرض إلى الافتراض أخيرا. فالافتراض هو الشيء الذي نعده من المسلّمات في الحياة، و هو السبب المباشر لوجود القاعدة في تصميم العملية. فالقاعدة هي النتيجة الفعلية للافتراض، و ما الافتراض إلا فكرة محددة عن البيئة التي يتم فيها أداء العمل، و التي نسلّم بصحتها إلى الحد الذي تصبح فيه خفية عن أنظارنا. فقد كانت القاعدة في شركة آي بي أم للتسليف تنص على أن الشركة تحتاج إلى المتخصصين لإنجاز العمل، ذلك أن العمل المعقد جدا يتطلب أداءه من قبل متخصصين. و بذات الطريقة، كانت القاعدة في شركة فورد للسيارات مبنية



على أساس أنه لم يكن بمقدور الشركة الدفع لحين استلام قائمة البيع، و ذلك بسبب افتراض المسئولين فيها أن الموظف الذي يعمل في رصيف الاستلام لم يكن عارفا بماهية الطلب.

(و على ذكر القواعد، دعونا نعود مرة أخرى إلى صديقنا الحكيم دلبرت، حيث نرى كلبه المفضل يخبره بأنه قرر تدوين جميع ما يُسمى "بالقواعد الخفية"، و بأنه لم يستطع لحد الآن سوى تذكر قاعدة "لا تتصل بالناس بالهاتف بعد الساعة العاشرة مساء"، و بأنه يحاول الإتيان بالمزيد. و هنا سأله دلبرت قائلا: "أهذا كل ما عندك؟" و يرد عليه، و الإحراج باد عليه، سائلا عن رأيه في القاعدة التي تقول "لا ترمي بالنيّص في مخزن مليء بالبالونات".)

المشكلة و القاعدة و الافتراض

المشكلة عيب محدد في أداء عملية.

مثال: زمن دوري بطيء.

القاعدة جانب محدد من تصميم عملية يتسبب في مشكلة.

مثال: يتوجب علينا تعيين مختص واحد لكل مهمة.

الافتراض اعتقاد حول البيئة التي تنشأ منها القاعدة.

مثال: العمل معقد.

دعونا نأخذ مثالا آخر. فقد قامت إحدى الشركات المصنّعة للبضائع الاستهلاكية بتوزيع منتجاتها على بائعي التجزئة من خلال شبكة من السائقين العاملين على طرق مقررة، حيث يأتي السائق إلى المخزن كي يتحقق من كمية البضاعة الموجودة على الأرفف ثم يعود إلى شاحنته كي يجلب الكمية المطلوبة مع قائمة تسليم لتوقيعها من قبل مدير المخزن، و من ثم يقوم ببعثها إلى مقر الشركة لمعالجتها و إصدار قائمة بيع بها. و من الواضح أن هذه العملية كان ينقصها الكفاءة، و كانت تتطلب الكثير من الوقت، كما أنها كانت تعتمد بشكل كبير على الخزين المتحرك المتوفر على متون الشاحنات. و قد كان هذا الخزين مكلفا في تمويله و معقد في إدارته، و غالبا ما كان يجد طريقه إلى أيدي أصدقاء السائق. و الأسوأ من هذا، و بسبب تقلبات السوق، فقد احتاجت الشركة إلى توسيع خطوط منتجاتها. و كان هذا يعني ضرورة توفير كمية أكبر من الخزين و شاحنات أكبر.

و يوفر كسر الافتراضات زاوية للهجوم على هذه المشكلة. فالمشكلة تتلخص في أن الشركة تقوم بالحفاظ على كثير من الخزين على متون الشاحنات، و تمثل القاعدة التي أدت إلى بروز المشكلة قيام السائقين بتقرير البضاعة التي يضعونها على الرفوف فقط عند وصولهم إلى المحزن، في حين أن الافتراض الذي حتم هذه القاعدة هو أن الشركة لم تكن تعلم بكمية البضاعة المعروضة على الرفوف قبل وصول السائق إلى المخزن. و عندما قامت الشركة بالتفكير في العملية أدركت أنه بالإمكان دحض الافتراض، حيث أن بمقدورها مثلا استخدام البيانات التاريخية للتنبؤ بأنماط الاستهلاك و من ثم معرفة البضاعة الناقصة على الرفوف قبل تحميل البضاعة من مخازنها. و بهذه الطريقة، فإنه بإمكان الشركة رزم قدر معين من البضاعة يقابل النقص الموجود في أرفف مخزن معين، لتقوم بعدها بتحميل الرزم في الشاحنة بالترتيب ذاته الذي يتبعه سائق الشاحنة في انتقاله

من مخزن لآخر. و لا يتبقى للسائق سوى نقل البضاعة بعربته إلى المخزن، وفـك تغليفها، و وضعها على الرفوف، و ترك قائمة البيع التي أعدت مسبقا لدى مديـر المخزن. و بتبنيها لهذه الطريقة، فقد قامت الشركة بتحسين إنتاجيتها و سحبت كمية كبيرة من البضاعة من خزينها المتنقل، و انتفت الحاجة إلى شراء أسـطول جديـد من الشاحنات.

و لتلخيص ما قلناه، فإن هنالك طريقة لمعالجة جنون إيجاد الافتراضـات الخاطئة تتمثل خطوتها الأولى في إيجاد المشكلة. و إيجاد هذه المشكلة لـن يكـون أمرا صعبا، سيما و أنها ستكون على الأرجح ككلب مسعور ينهش فيّ لحمـك. و تنطوي الخطوة الثانية السير باتجاه الخلف كي تتقفى أثر القاعدة، و ذلـك بعزلـك لجزء معين من تصميم العملية الذي يحتوي على العيب، و الذي هو سبب المشكلة. ثم بادر أخيرا إلى تحديد الافتراض الذي يشكل أساس التصميم المعيب.

و لنأخذ الآن مثالا آخر يمثل مأزق سلسلة من مخازن البيع بالتجزئة. فقـد كانت هذه السلسلة، شأنها شأن مخازن التجزئة الأخرى، تعاني من مشكلة مطابقـة البضائع في كل مخزن من مخازنها مع احتياجات السوق المحلي. و لم يكن بمقدور الشركة وضع البضاعة المناسبة في المخزن المناسب بسبب القاعدة التـي تبنتـها الشركة، و التي تمثلت في صناعة قرارات تخصيص البضائع من قبـل المركـز الرئيس. (و نظرا لأن المقر الرئيس بطبيعة الحال لم يكن يعلم ما يبيعه كل مخـزن من مخازن الشركة، فقد تم توزيع البضائع على هذه المخـازن بشـكل رديء). و كان الافتراض وراء هذه القاعدة هو أن العاملين في المخازن لم يكونوا موظفيـن أكفاء، و أن جميع العاملين اللامعين كانوا فقط في المقر الرئيس.

و تتمثل الخطوة التالية لتحديد الافتراض في طرحه للبحث و التمحيـص. فلن يغني بعد اليوم صحته من عدمها في الماضي، و الذي يهم هو كونه صحيحـا

اليوم. فشركة آي بي أم للتسليف شرعت بالعمل من افتراض أن جميع المعـــاملات التي تردها كانت معقدة، و قامت عندها بتصميم عمليتها لتعكس هذا الافــتراض. و عند طرح الافتراض للبحث نتساءل عما إذا كانت جميع المعاملات معقــدة أم لا. و يبيّن الاستقصاء الدقيق الخطأ الفاضح للافــتراض، إذ أن الغالبيـــة العظمـــى مـــن المعاملات كانت بسيطة، و كان تصميم العملية المعقد يستخدم في واقع الأمر فـــي معاملات هي أبعد ما تكون عن التعقيد.

و بعد إثبات بطلان الافتراض، فإنه بالإمكـــان التخلـص مــن القــاعدة التي قيّدت لعملية. و يوفر تحديد الافتراض التشغيلي أيضا الوسيلة للتخلص منــه. و بعد رفض الافتراض القائل بأن جميع المعاملات معقدة، يصبح الأمر منصبا علـــى كيفية تصميم عملية لمعالجة المعاملات البسيطة. و يتبين بوضوح انتفـــاء الحاجـــة للمتخصصين، إذ أن بإمكان شخص واحد تنفيذ معاملة بسيطة مـــن البدايـــة إلـــى النهاية.

غير أن إيجاد و قهر جميع الافتراضات الرديئة قد لا يكون بالأمر الســهين. فغالبا ما تتعقب أثر مشكلة بشكل معكوس إلى الوراء كي تحدد قاعدتها و من ثـــم تجد الافتراض التشغيلي لها لتكتشف، لسوء الحظ، أن الافتراض صحيح لا غبـــار عليه. و لنقل جدلا أن العاملين في مخازن التجزئة كانوا جميعا في واقـــع الحـــال تنقصهم الكفاءة، غير أن ما يجابهنا الآن سؤال مختلف تماما هو: هل أنه بالإمكـــان جعل هذا الافتراض الصحيح زائفا؟

لقد بيّنا ضمنا لحد الآن أن السبيل الوحيد للتخلص من الافتراضات هو مـن خلال الكشف عن عدم صحتها. و بالتمحيص الدقيق، فإنها مـــا تلبـث أن تـذوي ببساطة و تذروها الرياح. غير أنه بإمكانك التخلص من هذه الافتراضات بطريقـــة أخرى تتمثل في التدخل. فالناس، برغم كل شيء، كائنات بإمكانها تشكيل بيئاتـــها

بالشكل الذي يلائمها. و حتى لو كان للعاملين في مخازن التجزئة قدرات محدودة اليوم، فإنه لا ينبغي عليهم البقاء على هذه الشاكلة دائما. فالتدريب على سبيل المثال يمكن أن يجعل منهم عاملين أكفاء بالقدر الذي يكفي للقيام بمهام تخصيص المخزون. كما أنه بالإمكان استبدال العاملين الحاليين بعاملين جدد، أو تزويد العاملين الحاليين بما يحتاجونه من المعلومات و المساندة، و ذلك من خلال ربطهم بمقر الشركة مثلا لأخذ النصح حول اختيار المنتجات.

و قد قامت شركة فورد للسيارات بتبني هذا النوع من التفكير عند قيامها بإعادة هندسة عملية الشراء لديها. فلقد كان الافتراض الذي شكل أساس القاعدة التي تسببت في المشكلة هو أن العامل على رصيف الاستلام لم يكن يعرف البضاعة التي تم طلبها من قبل قسم المشتريات. و قد كان هذا الافتراض صحيحا، غير أن المهم هو إمكانية قيام الشركة بتغيير بيئة العمل حتى يعرف هذا العامل ما طلبه القسم. و قد قامت الشركة بتنفيذ هذا التغيير من خلال إنشاء قاعدة للبيانات تضمنت جميع الطلبات، و وضعت أيضا طرفية حاسب على رصيف الشحن، مما مكن الموظف مقارنة قوائم البيع مع الطلبات. و قد ساهمت الشركة بهذا التغيير في نفي صحة الافتراض الأصلي.

بقيت لدينا مشكلة أخيرة: ماذا لو ثبتت صحة الافتراض، و لم يكن بالإمكان نفي صحته؟ و الحل هو أن نحاول تارة أخرى، و ذلك بإيجاد افتراض آخر يقف خلف القاعدة، أو أن نجد قاعدة أخرى مختلفة تماما.

غير أننا لم نفرغ من مهمتنا بعد. ففي حين أن منهجيتنا المتمثلة في ثلاثية المشكلة/القاعدة/الافتراض سهلة التوصيف، غير أنها صعبة التطبيق، و بخاصة الخطوة الثانية، المتمثلة في الشروع من المشكلة إلى القاعدة. فالمشكلة عادة ما تكون في منتهى الوضوح، و ما أن نفلح في تحديد القاعدة، فإن الافتراض الذي

يشكل أساسها يتبدى عادة واضحا أمامنا. إلا أنه بالإمكان أن يكون الأمر صعبا إذا ما شرعنا من مشكلة في الأداء، ترتبط بالعملية برمتها (كأن تكون أبطأ مما ينبغي أو أن تتطلب قدرا مفرطا من التخزين)، إلى تحديد جانب معين من تصميم العملية (أي القاعدة) المسبب للمشكلة. و للتغلب على هذا الإشكال، نعرض عليك أسلوبا بسيطا يحوي سلسلة من الأسئلة الاستهلالية التي يمكنك استخدامها لتحديد القواعد المسئولة عن مشكلة عمليتك.

فلقد وجدنا أنه بإمكان مجموعة صغيرة من الأسئلة تحديد الأغلبية العظمى من القواعد التي تشكل أساس مشكلات العمليات، منها مثلا سؤال "مَن" الذي يعبّر عن القاعدة التي يُعبّر عنها بمن يقوم بأداء العمل في عملية معينة. ففي شركة آي بي أم للتسليف مثلا، كانت "قاعدة مَن" ، أي المتخصصين الذين كانوا يؤدون العمل برمته، هي المسئولة عن بطئ العملية. و يتم كشف هذه القاعدة بتوجيه السؤال المبدوء بأداة السؤال مَن كالتالي: هل كانت "قاعدة من نوع مَن" هي المسئولة عن التأخير؟ و هنالك أيضا قواعد ما إذا، و متى، و أين.

أما "قاعدة ما إذا" فتتعلق بالظروف التي يتم فيها تأدية العمل. و نذكر هنا مثالا حقيقيا لا يخلو من الطرافة، إذ تطلب أكثر شركات التأمين على السيارات من عملائها ملء استمارة عن الحوادث التي وقعت لهم في السابق، و من ثم تتأكد من صحة البيانات فيها بمقارنتها ببيانات إدارات تسجيل السيارات، التي لا تعد الأكفأ عادة في سرعة الرد على الاستفسارات. و قد واجهت إحدى الشركات أزمة عندما أرادت معالجة الطلبات بسرعة تفاديا لذهاب العملاء إلى منافسيها، غير أنه كيف بمقدورها القيام بذلك دون أن تقوم دائما بالتحقق من قسم تسجيل السيارات؟

و قد أدركت شركة التأمين أن "القاعدة" المسئولة عن المشكلة كانت تحتم تدقيق جميع الطلبات مع إدارة تسجيل السيارات. و تم اكتشاف القاعدة بطرح سؤال

"ما إذا"، أي الظروف التي يتم فيها تدقيق الطلبات مع إدارة تسجيل السيارات. و كان الافتراض بالطبع ينص على أن الجميع كاذبون. و عند تمحيص هذا الافتراض دهشت الشركة لاكتشافها عدم صحته، إذ تبين من سجلات السائقين أن النساء فوق سن الخامسة و الثلاثين لا يكذبن أبدا، و لا حاجة للشركة إذن بتدقيق طلباتهن، في حين أن الرجال تحت سن الواحدة العشرين كانوا يكذبون على الدوام تقريبا. و بإيجادها "لقاعدة ما إذا"، استطاعت الشركة إعادة تصميم عمليتها بالشكل المناسب.

كما ساهمت "قاعدة أين" في حل مشكلة الحسابات المدينة في شركة فورد للسيارات، عند قيام عاملي القسم بالاستفسار عن قواعد توقيت عمليتهم. فقد وجدوا أنهم كانوا يدفعون عند استلامهم قائمة البيع. و كانت هذه الخطوة ذاتها هي المشكلة و العيب الحقيقي في تصميم عمليتهم. و قد أدى اكتشاف هذا العيب إلى رجوعهم إلى الافتراض التشغيلي الذي خلق هذا العيب في المقام الأول.

و بالطريقة ذاتها، فقد كان بإمكان شركة صناعة البضائع الاستهلاكية التي ناقشناها آنفا إيجاد القاعدة التي كانت تبحث عنها من خلال طرح سؤال أين، و الذي كان جوابه على الشكل التالي: لقد تم صنع القرارات المتعلقة بإعادة تجهيز المخزون عند وصول سائق الشاحنة إلى مخزن التوزيع.

و في المثال الذي سقناه عن سلسلة مخازن البيع بالتجزئة التي كانت تعاني من مشكلة إرسال البضاعة الخاطئة إلى هذه المخازن، لم تكن المشكلة تكمن في طرح سؤال "أين" أو "من" بقدر تعلقها بطرح سؤال "أين"، و ذلك لأن القرارات المتعلقة بالمخزون كانت تتخذ في المقر الرئيس للمخازن و ليس في المخازن ذاتها.

و يوفر استخدام هذه الأسئلة هيكلا و طريقة لعزل القاعدة، التي يمكن

عندئذ ربطها بالافتراض الذي نشأت منه، حيث تعمل أدوات السؤال "مَن و أيـن و متى و ما إذا" على الكشف عن جوانب محددة من عملية التصميم.

و لتلخيص ما قلناه عن طريقتنا لإخراج المخفي من الافتراضات نقـول أن عليك أن تبدأ بمشكلتك، و أن تستخدم كاشفات القواعد "مَن و أين و متى و مـا إذا" لشحذ تفكيرك و لمساعدتك في اكتشاف القواعد المسئولة عن المشـكلة، ثـم تقـوم بتقصي أصل القاعدة و ربطها بالافتراض الذي نشأت منه. فإذا كـان الافـتراض زائفا، فعليك دحضه و التخلص من القاعدة المنبعثة عنه، و هذا بدوره يفتح المجـال لخلق عملية جديدة. أما إذا ثبتت صحة الافتراض بعد تمحيصه بدقـة، فعليـك أن تسأل نفسك كيف يمكنك التدخل لجعل هذا الافتراض زائفا. و أخيرا، و إذا ما ثبـت أن الافتراض لا يشوبه الخطأ و لا يقبل للدحض، فإنه ينبغي إعادة الإجراء بأكملـه حتى يتم أخيرا اكتشاف افتراض يمكن دحضه.

و يحضرنا في هذا الصدد ما قاله الروائي الأمريكي إرنسـت همنجـواي عند سؤاله عن النصيحة التي يسديها للكتاب الناشئين، حيث قال مازحا أن عليـهم أن يشنقوا أنفسهم، و إن فشلوا فسيكون في ذخيرتهم في الأقـل شـيئا بمقدورهـم الكتابة عنه. و ما عناه الرجل بطبيعة الحال هو أنه ليس بمقدور أحد أداء العمـل الإبداعي لغيره. غير أننا استطعنا في هذا الفصل تقديم أفكار مفيدة الغرض منـها شحذ الفكر لتوليد كهربية الإبداع، التي تشكل البدايـة الحيويـة "لإعـادة التفكـير الجذري" الذي يعد غاية في الأهمية لإعادة الهندسة.

الفصل الثامن

الجزء الأصعب
من إعادة الهندسة

يصف رون كامبتن المدير التنفيذي الأول لشركة أيتنا للتأمين على الحياة و التأمين ضد الحوادث Aetna Life & Casualty إعادة الهندسة بأنها عسيرة جدا بشكل مبرح يفتت القلب. و يكاد كل من مر بتجربة الإعادة أن يصفها بأوصاف مشابهة. ترى ما سبب ذلك، و ما هو ذلك الشيء في إعادة الهندسة الذي يجعلها صعبة و مؤلمة بهذا الشكل؟ وقد يبدو للوهلة الأولى أن الجزء الأشد فيها هو ذلك المتعلق بالإتيان بنموذج جذري مبتكر لعملية جديدة. غير أننا لاحظنا في الفصل السابع أنه لم يكن شاقا إلى هذا الحد الإتيان بأفكار عن عمليات تشكل نقلة هائلة في الأداء. و حتى لو كان الأمر بهذا الشكل، فليس هنالك ما يبرر استخدام الكلمات المشبوبة بالعاطفة التي سقناها للتو. و السؤال هنا هو: ما المشكلة الحقيقية التي تجابهنا هنا؟

و الجواب باختصار هو أن المشكلة هنا تتمثل في المرور في التغيير، أي جعل الناس يتخلون عن طرقهم القديمة و يستبدلونها بأخرى جديدة. و قد قلنا هذا في السابق و ها نحن نكرره تارة أخرى: إن إعادة الهندسة تغيّر جميع أوجه الشركة، و عندما تتغير العملية، فإن هذا التغيّر يستتبع بداهة تغيير جميع أشغال الناس الذين يعملون في هذه العملية. غير أن التغيير لا يقتصر على الأشغال و المهارات فحسب بل يتعداهما إلى ضرورة إعادة ترتيب أساليب عملهم، أي الطرق التي يتبعونها في التفكير و التصرف، علاوة على تغيير اتجاهاتهم، أي ما يؤمنون

بأنه مهم في إعمالهم، حتى تتناسب مع العملية الجديدة. فالعملية الجديدة بالنتيجة تتطلب أناسا جدد قد تكون لهم نفس أرقام هوياتهم و يسكنون في ذوات الأجسام التي سكنتها أرواحهم في السابق، غير أن الأمر الذي لا يرقى إليه الشك هو أن هؤلاء الناس هم أناس جدد بكل ما في الكلمة من معنى. أما أولئك الذين يعتقدون أن الغرض من عملهم هو إرضاء رؤسائهم أو أداء نفس المهمة مرة بعد مرة، فليس لهم ما يجمعهم مع أولئك الذين يتمركز اهتمامهم على خلق القيمة للعميل و تسنم مسئولية الأداء عن العملية برمتها.

كما أن الناس الجدد في وظائفهم الجديدة يحتاجون أيضا إلى إدارتهم و تقييمهم بأساليب جديدة. فإذا ما قمت بتقييم الناس و إثابتهم وفق ذات القواعد القديمة فإن سلوكك هذا يطابق ما قالته مرة الكاتبة ريتا مي براون Rita Mae Brown : "إن التعريف الجيد للخبال هو عمل نفس الشيء القديم بذات الطريقة القديمة مع توقع نتائج مغايرة." كما أن الناس الجدد الذين يؤدون عملهم بأساليب جديدة يحتاجون أيضا إلى تنظيمهم بشكل مختلف، حيث يتم استبدال التركيز التقليدي على الأقسام الهيكلية الوظيفية بالتركيز على فرق العمليات. و تؤدي هذه التغيرات بدورها إلى إحداث تأثير موجي، و ذلك عندما تشهد المساقات الوظيفية و الأدوار الإدارية و العلاقات الشخصية بين العاملين و نظم القيم في المنظمة تحولات عميقة حتى يكون بمقدورها تقديم الإسناد المطلوب لأداء العمل بأسلوب مختلف تماما.

فعندما قامت شركة تأمين كبرى ببدء العمل في عملية جديدة لمناولة طلبات الحصول على التأمين تغيرت بالنتيجة أشغال العاملين فيها. فقد ذهبت إلى غير رجعة العديد من الأشغال الضيقة المتخصصة، و حل محلها دور جديد عام الغرض أطلق عليه اسم مدير حسابات العملاء. كما تم استبدال الهيكل القديم

للأقسام بهيكل مستو موجه نحو فرق العمل، و تم تعديل نظام تعويض العاملين بغية تمييز و تشجيع الأداء الشخصي و التركيز على العملاء. و تم كذلك إعادة تعريف أدوار المديرين من مشرفين موجّهين نحو الضبط إلى ميسّرين مساندين. و في شركة انجلهارد Englehard تم دمج مسئولية عملية البيع بفريق متعدد الاختصاصات مكلف بمسئولية التعامل مع العملاء على المدى البعيد، و تطلب الأمر من أعضاء هذا الفريق تعلم مهارات جديدة للعمل مع بعضهم البعض، و نزع أساليب السلوك الهرمي التقليدي من نفوسهم، و تبني إجراءات جديدة تؤكد على جلب العملاء و الاحتفاظ بهم بدل التركيز على الصفقات، و تطوير مجموعة جديدة من الاتجاهات السلوكية عن التعاون و الاحترام المتبادل. كما تم في شركة جي تي إي GTE أيضا دمج العديد من الشغلات التقليدية في دور واحد أطلق عليه مندوب العناية بالعملاء، و الذي يقاس أداؤه بعدد الحلول التي يوفرها لمشكلات العملاء من اتصال العميل به أول مرة، بدل قياس أدائه بعدد النداءات "التي يتعامل معها" في الساعة الواحدة.

ففي كل هذه الحالات يتبين لنا أن التحول من عملية قديمة إلى أخرى جديدة هي تجربة مؤلمة لجميع المشاركين فيها. فليس عجيبا إذن أن ينظر الناس إلى مثل هذا النوع من التحول بكثير من التخوف و القلق، و أن يجدوا التجربة ذاتها مربكة و مشوشة.

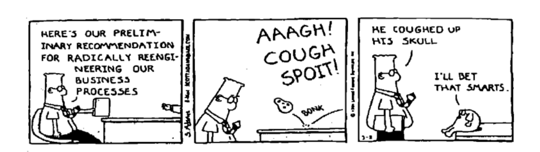
و لقد وجدنا من خبرتنا مع الشركات التي تكافح بصعوبة في تنفيذ الإعادة أن المصدر الأول لمصاعبها يأتي من مواكبة ردود أفعال العاملين في المنظمة لضخامة التغيير الذي يحدثه جهد الإعادة. و تأخذ هذه المصاعب عددا كبيرا من الأشكال بعضها متوقع و بعضها الآخر يثير الدهشة كما يلي:

- شعر أحد المديرين التنفيذيين الكبار و المسئول عن وحدة فرعية رئيسة في شركة للتأمين بالقلق من أن إعادة هندسة عملية تعبر حدود الوحدات الفرعية في الشركة ستضعف من سلطته و استقلاليته، فما كان منه إلا أن عمد إلى تخريب المشروع من الداخل من خلال عدائه السلبي. فقد كان يعد بتقديم العاملين و الموارد لجهد الإعادة دون ما تنفيذه لهذه الوعود متذرعا بالضغوط التي توجه عليه، أو الحالات الطارئة غير المتوقعة، أو ما شابههما من الأعذار. كما أنه نجح في "تسيان" إشراك العاملين لديه بمعلومات حيوية حول المشروع، في الوقت الذي كان فيه مستمرا في التشبث بعهد الولاء و الطاعة الأبدية للمشروع.
- سرت شائعات بعد فترة وجيزة من الإعلان عن برنامج لإعادة الهندسة في شركة للخدمات المالية مفادها أن إعادة الهندسة لم تكن إلا لفظ مهذب لتصغير حجم الشركة و تسريح أعداد كبيرة من العاملين فيها، و أن الشركة كانت على شفير الإفلاس، و أن أعباء العمل ستزداد بشكل كبير. و بدا الأمر و كأن هذه الإشاعات تنبع من الفراغ، غير أنها كانت في كل مكان في الشركة.
- شعرت قيادة نقابة العمال في إحدى كبريات شركات التصنيع أن جهدا مقترحا لإعادة الهندسة سيؤثر سلبا على استقرار فئات الأشغال و قواعد العمل التي ناضلت لسنين عديدة لتحقيقها. كما أنها شعرت أيضا بأن علاقة التعاون بين الإدارة و العمال التي ستنتج عن جهد الإعادة ستهدد مركز القيادة ذاته، مما دفعها إلى إقناع العمال بالتصويت لإعلان الإضراب.
- لم يشعر أحد المديرين الكبار لشركة تصنيع بالراحة لمشاركته السلطة و عملية صنع القرار مع العاملين لديه ، مما حدا به إلى الاستقالة و تأسيس شركة منافسة لشركته الأولى.

- تم تعيين مصمم عملية قديمة في شركة للخدمات في فريق مراجعة تم تكليفه بتقييم تصميم العملية الجديدة التي ستحل محلها، فما كان منه إلا إعاقة التقييم لأربعة أشهر من خلال التركيز على التفصيلات غير المهمة، أو الإدعاء بأن العملية القديمة حوت العديد من السمات المقترحة للعملية الجديدة (و هذا خلاف الواقع)، أو القول بأن التصميم الجديد مبني على افتراضات خاطئة (و هذا لم يكن صحيحا أيضا). و من الواضح أن تعلقه العاطفي بالعملية القديمة جولته إلى عدو لدود للعملية الجديدة.
- رفض العديد من عمال الخط الأمامي لشركة للاتصالات البعيدة تسنم مسئولياتهم الجديدة التي وضعتها العملية التي تمت إعادة هندستها عليهم، و استمروا في العمل وفق الطريقة القديمة "الخالية من التفويض" مدعين بأنهم ينقصهم التدريب أو المعلومات اللازمة لأداء العمل وفق العملية الجديدة. و كانوا على الدوام يبحثون عن التعليمات من رؤسائهم (الذين تناقص عددهم كثيرا بعد جهد الإعادة) مما تسبب في إيقاف العملية عن العمل.

و بإمكاننا الاستمرار في إيراد مثل هذه الأمثلة إلى ما لا نهاية. غير أن ظواهر سلوكية مثل هذه تعرف عادة "بمقاومة التغيير" برغم أن مثل هذه التسمية تعد مغالية في التبسيط لتوصيف ظاهرة بهذا المستوى من التعقيد. و هذه المقاومة بعينها هي ذلك الجزء من عمل مهندسي الإعادة الذي يعدونه الأكثر إرباكا و قلقا و تألما و تشويشا. و تبدو أهواء السلوك الإنساني أكثر تعقيدا بشكل لا حد له من حتى أكثر العمليات صعوبة من حيث التحليل و الفهم. غير أن هذه المقاومة لا ينبغي أن تكون ساحقة أو مهولة لمهندس الإعادة الذي يتحلى بالاستعداد الجيد لها.

فإذا ما تفهمت الأسباب الجذرية للظاهرة و اتبعّت مجموعة بسيطة من المبـــادئ و الأساليب للتعامل معها، فإنها لن تخرّب جهد الإعادة لديك.



(و لتجسيد شدة إعادة الهندسة على الناس، نعود مرة أخرى لصديقنا دلـــبرت الذي نراه هنا و هو يقدم مقترحا أوليا لإعادة هندسة عمليات الشركة بشكل جـذري إلى رئيسه، الذي يصعق من هول التوصيات إلى الحد الذي جعله يبصق جمجمتـه، أي يطير منه صوابه. و ما من شك أن هذا الأمر مؤلم حقا).

قلنا أن اتباع مجموعة بسيطة من المبادئ و الأساليب للتعامل مع ظـاهرة مقاومة التغيير تضمن لك سلامة جهد الإعادة. و أول هذه المبادئ هو التسليم بـأن مقاومة التغيير أمر طبيعي و حتمي. و إذا ما اعتقدنا بأن هذه الظاهرة لن تقـع، أو أن الناس الذين يُظهرون أعراضها أناسا صعبين و متخلفين، فإن ذلك يعـد خطئـا فاضحا. و نحن لا نتعاطف كثيرا، و نعجب في أغلب الأحيان، من أولئـك الذيـن يشتكون لنا من أن جهودهم في إعادة الهندسة قد فشـلت بسـبب مقاومـة النـاس للتغيير، ذلك أن السبب الحقيقي لفشل جهد الإعادة لا يعود للمقاومة ذاتها، بل إلـى إخفاق الإدارة في التعامل الفاعل معها.

كما أن مقاومة التغيير الناتجة عن جهد الإعادة هي في واقع الأمر دليـل على أن شيئا مهما هو في طور الحدوث. و يصيبنا الهلع إذا مـا لاحظنـا غيـاب المقاومة، لأن هذا الغياب يُذكّرنا بأن التغيير لا يكون جذريا، بل إنه يسير بشـكل

تزايدي في أفضل الأحوال. و قد أدرك الفيلسوف الإيطالي ميكافيلي [١٤٩٦-١٥٢٧] في كتابه الأمير The Prince هذه الحقيقة في القرن الخامس عشر إذ قال:" ليس هنالك من أمر أعظم مجازفة و لا أكثر شكا في النجاح من تقديم نظام جديد للأشياء، ذلك لأن للمبدع من الخصوم الأشداء جميع أولئك الناس الذين ينتفعون من النظام القائم، و قلة فقط من المدافعين الذين تعوزهم الحماسة من الذين قد يفيدون من النظام الجديد". و باختصار نقول أنه ليس لإعادة الهندسة جمهور من المناصرين في المنظمة، ذلك لأن التوجه نحو العمليات يعني اجتياز جهد الإعادة للحدود التنظيمية ضمن المنظمة ذاتها، و يعني أيضا أن مدى و سعة التغيرات التي يحدثها تؤثر على الجميع تقريبا. و لما كانت إعادة الهندسة تشكل يقينا تغييرا على نطاق غير مسبوق، فإنه من المحتم لها أن تثير كذلك مقاومة لم يسبق لها مثيل.

و المبدأ الثاني للتعامل مع مقاومة التغيير هو إدراك أن هذه المقاومة لا تسفر دائما عن وجهها، و من السذاجة الظن بأنها ستبدي نفسها على شكل تخريب، إذ يا ليتها كانت كذلك! فالمقاومة البينة لها فضيلة البروز على السطح، معرضة للنظر و الرد عليها، غير أنها لسوء الطالع غالبا ما يُعبر عنها بشكل أكثر حذقا و أشد مداهنة. فلا يُغرينك هدوء السطح و رصانته، فهما لا يخفيان غير الجزع و الشقاق.

و هذان لهما ما يبررهما. فلو ذهبت إلى منظمة و نشرت على مسامع العاملين فيها أخبارا مفرحة مفادها أنك ستغير ما يعملون، و كيفية عمله، و الأشخاص الذين يعملون معهم، و كيفية قياس أدائهم، و كيفية دفع مستحقاتهم، و كيفية تنظيمهم، و تغير حتى ما يدور في رؤوسهم، فإنه من المرجح أن يكون الذعر الشامل رد فعلهم. و قد يكون رد فعلهم الظاهري مؤدبا و معقولا، غير أنهم في دواخلهم سيكونون في حالة من الرعب الصرف.

و تحتمي المقاومة وراء أقنعة شتى، و تأخذ أشكالا عديدة، أولها الإنكار الواضح. و إذا ما قلت للناس أن إعادة الهندسة ستحل إشكالا عظيما تواجهه الشركة، ردوا عليك: "و أي إشكال؟" و قد تكون الشركة على شفى الحرب الأهلية، غير أنك لا تلبث أن تسمع تطميناتهم بأنه ليست هنالك من مشكلة تذكر. فالقدرة الإنسانية على إنكار المشكلات تبعث على الذهول. فقد قال أبتن سنكلير Upton Sinclair [الكاتب و المصلح الاجتماعي الأمريكي (١٨٧٨-١٩٦٨)] "من الصعب بمكان أن تجعل شخصا يؤمن بشيء ما عندما يعتمد راتبه على عدم إيمانه به". كما أن لعالم الاقتصاد جون كينيث جولبريث John Kenneth Galbraith [١٩٠٨-] تعليقا لاذعا بهذا الخصوص، إذ قال: "إذا ما أعطينا الخيار بين تغيير أفكارنا و البرهنة على أن هذا التغيير هو أمر غير ضروري، فإننا سنهب جميعا للإتيان بهذا البرهان".

و قد واجهنا مرة مثالا على ظاهرة من هذا النوع في شركة محترمة للإلكترونيات، حيث كانت إحدى عملياتها التي تنطوي على إخبار العملاء عن منتجاتها الجديدة في حالة يرثى لها. و كان جميع العملاء الذين يتعاملون مع الشركة يعرفون هذه المشكلة، غير أننا عندما استفسرنا عن الموضوع، أجابنا العاملين: "اعذرونا، فنحن لا نرى أي مشكلة". و عندما رددنا عليهم بأن عملائهم يكرهون الطريقة التي يستخدمونها لإعلامهم عن المنتجات الجديدة، أنكروا ذلك، و أصروا على أن عملائهم كانوا في واقع الأمر راضين عنهم، و قدموا لنا استبانة تدل على أن العملاء راضين عن العملية بنسبة ثمانين في المائة. و طلبنا منهم رؤية هذه الاستبانة، و وجدنا أن السؤال الموجه إلى العملاء كان كالآتي: ما هي درجة رضاءك عن الطريقة التي نستخدمها لإخبارك عن منتجاتنا الجديدة؟ و لدهشتنا وجدنا أنه كان على العملاء أن يختاروا من بين خيارات ثلاث هي: ١)

راض تماما، ٢) راض جدا، و ٣) راض. و لم تكن هذه القصة حقيقية فحسب، بل إننا جابهنا موقفا مماثلا في شركة أخرى أيضا!

فماذا يحدث إذن إذا ما تجاوزت مرحلة الإنكار، بعد أن تبرهن أن هنالك في الواقع مشكلة حقيقية، و تُري الناس الحل الضروري لها؟ سيقولون لك أنهم قاموا بتجربة ذلك من قبل، و لسان حالهم يقول: "لقد حاولنا ذلك في عملية جديدة منذ عدد من السنين، و كان فشلنا ذريعا. فلقد تم فصل جميع من شاركوا فيها، حتى أنهم في واقع الأمر يفصلون اليوم من يتجرأ على الكلام عنها. و لو كنا مكانك، لما قلنا شيئا".

و إذا ما داومت على الإصرار و أدركوا أنك جاد في ما تقول، فإن أساليبهم ستتبدل، و سيقولون لك: "فكرتك رائعة، و نحن نؤيدها مائة في المائة، غير أننا في شغل شاغل هذه الأيام. فنحن بصدد تقديم منتج جديد، ثم سيأتينا موسم الأعياد، و من ثم يجب علينا وضع ميزانيتنا، و من بعدها خطتنا الاستراتيجية، ثم معرض الشركة، و من ثم المؤتمر الكبير للصناعة. لماذا لا تأتونا بعد سنتين من نهاية هذا الأسبوع؟ أنها فكرة عظيمة، غير أنه لم يحن أوانها بعد." أو أنهم سيقولون: "إنها فكرة عظيمة جدا، غير أنه من المهم جدا الشروع في تنفيذها برفق و بدقة. دعونا ندرسها و نقيمها لعدد من السنين". و الغرض من كل هذا الكلام بالطبع هو التلكؤ و تعطيل أي محاولة للتغيير. و ما يفكر فيه هؤلاء الناس في واقع الأمر هو التالي: " دعونا نضمن عدم عمل شيء البتة".

و عندما يُدرك الناس أن تضييع الوقت لن يجُديهم نفعا، فإنهم يلجئون عندئذ إلى ما نطلق عليه بقُبلة نعم، حيث يقسم لك الكل: "نعم، نعم، نعم، نحن معك على الدوام، و سننجز ما تريد". غير أنهم لن يفعلوا ذلك مطلقا، فهم يسوّفون و يداهنون. فالمديرين منهم سيعدون بإعطائك أفضل الناس، غير أنهم لن يعطوك

أحد، أو أنهم يعطونك أسوأ من لديهم، أو أنهم يعدونك بأنهم سيقومون بإخبار الجميع في المنظمة عن جهد الإعادة، غير أنهم يبقون على الأمر كسر دفين.

و بإمكان مقاومة من هذا النوع أن تفت من عضد حتى أكبر المخلصين من مهندسي لإعادة. و العبرة التي نستخلصها هنا هو أن لا نستسلم، و أن نكون دائما يقضين لأي شكل من أشكال المقاومة، و أن لا نخُدع بواجهاتها المضللة، و أن نستمر في مقاومتها دون هوادة.

و نتحول الآن إلى المبدأ الثالث في مقاومة التغيير و هو أن هذه المقاومة لا تظهر فقط بين الناس الذين "سيخسرون" بسبب الإعادة، بل أن النفس البشرية هي أكثر تعقيدا إلى حد بعيد من ذلك، ذلك أنه بإمكان حتى "الفائزين" الظاهريين أن يتحولوا إلى أعداء لدودين للإعادة. و يصبح من الضروري أن نفهم الكم المتنوع من الحوافز التي تكمن وراء مقاومة جهد الإعادة. و لتوضيح هذه النقطة فإننا سنقوم بإعطاء سرد وصفي لموقف كنا قد جابهناه بشكل متماثل تقريبا في أربعة مواضع هي شركة مصنعة للمنتجات البلاستيكية و شركة تأمين و شركة مصنعة للمكونات الإلكترونية و شركة كبرى لتصنيع المعدات المكتبية. و برغم تباين التفصيلات فقد تشابهت العوامل الرئيسة، و كانت العملية الهدف في كل حالة هي اقتناء و تنفيذ الطلبات، من اللحظة التي يعرب فيها العميل عن رغبته في الشراء و حتى تسليمه الطلب.

ففي العملية القديمة، يقوم مندوب المبيعات بدفع العميل إلى شراء المنتجات الجديدة لحين موافقته على ذلك. و عندما كان العميل يسأل عن التكلفة لم يكن بوسع مندوب المبيعات إجابته برغم أن لديه قائمة بالأسعار، إذ لم تكن القائمة إلا قائمة شكلية. و كان العملاء يحصلون دائما على تخفيضات في الأسعار تعتمد مقاديرها على جملة من العوامل. و كان على المندوب أن يقوم بملء استمارة "طلب تسعيرة

خاصة" تتضمن معلومات عن العميل و الصفقة و حجمها و الموقف التنافسي و غيرها من الأمور.

و بعد ملء هذه الاستمارة يقوم المندوب بإرسالها إلى قسم التسعير في مقر الشركة. و كان الأمر يستغرق أسبوعين عادة في الحصول على تسعيرة معتمدة. و عندما كان العميل يسأل عن موعد التسليم، كان أمام المندوب خيار أن يقول له الحقيقة أو يُبقي على الصفقة. و كان المندوب طبعا يعده بالتسليم في الوقت الذي يرغب فيه العميل حتى لا يخسر الصفقة. و بعد قيامه "بإرضاء" العميل على هذه الشاكلة، يقوم المندوب بخطف الطلب و الاختفاء سريعا عن أنظار العميل و تسليم أوراق الطلب إلى أقرب مصنع يجده. و يقوم مدير المصنع و القائمين على جدولة الإنتاج بتقرير الوقت الفعلي لتسليم الطلب إلى العميل. و إذا ما بدأ العميل بالقلق من عدم تسليمه الطلب، أو رغب في الاستفسار عن موعد التسليم فإنه كان عليه الاتصال بقسم خدمات العملاء في المصنع، لأنه لم يكن بوسعه الاتصال بمندوب المبيعات الذي أجرى الصفقة معه. و لم يكن بوسع مندوبي خدمات العملاء إلا الرد على الهاتف و إخبار العميل بأنهم "لا يعرفون شيئا"، حيث أنه كان ينقصهم المعلومات الفعلية عن تقدم تنفيذ الطلب، و لم يكن بوسعهم عمل الكثير للعميل.

و بخلاف كون هذه العملية بطيئة كبطيء النهر الجليدي و غير جديرة بالثقة بشكل كامل تقريبا، فإنها كانت تعد عملية ناجحة فعلا.

غير إن الأمور اختلفت بعد إعادة هندسة هذه العملية، فعند طلب العملاء معلومات حول تكلفة منتج معين، يقوم مندوب المبيعات بتشغيل برنامج تسعير باستخدام حاسبه المحمول للحصول على سعر مناسب فوري في أغلب الأوقات، و ذلك لأن الغالبية العظمى من الطلبات هي طلبات بسيطة لا يشوبها التعقيد. و عند توجيه العميل استفسارا عن وقت التسليم، يقوم المندوب من خلال الحاسب

بالوصول إلى قاعدة بيانات يستطيع من خلالها التحقق من الخزين المتوفر، علاوة على جداول الإنتاج و التسليم، ليتمكن بعدها أن يعد العميل بالتسليم في موعد محدد لا يقبل التغيير. و تقوم مجموعة لإرسال الطلبات الجديدة باختيار المصنع المناسب لتصنيع المنتج و جدولة عملية إنتاجه. و إذا ما كان للعميل أي استفسارات أخرى فإنه بإمكانه الاتصال بوحدة جديدة مركزية لخدمة العملاء تستطيع الوصول إلى خطط إنتاج جميع المصانع و توفر له معلومات دقيقة تعكس الوضع الراهن للإنتاج.

و لاشك أن العملية الجديدة تشكل تحسينا يثير الإعجاب عن العملية القديمة من وجهة نظر العميل، غير أن الأمر الذي يهمنا هنا هو وجهة نظر العاملين في المنظمة من هذه العملية. و يحضرنا في هذا الصدد سؤالين مهمين هما: من الذي يتأثر بالعملية الجديدة، و من الذي يؤيدها؟ و جوابنا على السؤال الأول هو الجميع، و على الثاني لا أحد البتة.

فليس من العجيب أن يكره قسم التسعير هذا التغيير بسبب قيام مندوب المبيعات باتخاذ أغلب القرارات المتعلقة بالتسعيرة بواسطة الحاسب، عدا بعض الحالات القليلة الخاصة. و بسبب هذا التغيير فقد وجد أغلب المسعّرين أنفسهم فجأة زائدين عن الحاجة. و بالطريقة ذاتها، فإن مديري المصانع يمقتون النظام الجديد لأن وحدة جدولة الطلبات المركزية سلبتهم سلطاتهم، و كذلك الحال بالنسبة إلى مندوبي خدمات العملاء، لأنه تحتم عليهم الانتقال من أماكن عملهم و سكناهم إلى المقر الرئيس للشركة.

و ماذا عن مندوبي المبيعات؟ و الجواب هو انه ينبغي عليهم "منطقيا" أن يكونوا مؤيدين للعملية الجديدة، و ذلك لأنها تمكنهم من الحصول على عملاء أكثر رضاء و تمنحهم سلطة أكبر من سابقتها و توفر لهم فرصة زيادة مبيعاتهم و

الحصول بالتالي على عمولات أكثر قيمة. غير أن الواقع مخالف لـــهذه الصـــورة تماما، إذ أن مندوبي المبيعات هم أكثر الناس كراهية للنظام الجديد.

ترى ما سبب هذه الكراهية؟ هنالك عدة أسباب لهذا الشعور، أولها هــو أن العملية الجديدة تجعلهم الآن أكثر عرضة للمساءلة من السابق، ذلك أن على مندوب المبيعات أن يكون الآن مسئولا عن ضمان تسليم الطلبات حسب الموعد المضروب مع العميل، و أنه لن يكون بإمكانه الكذب على العميل بعد اليوم. فبمجـــرد قيـــام المندوب بقطع وعد على نفسه بالتسليم، فلن تنفعه أي معاذير. كما أن إخبار النـــاس بالحقيقة و تحمل المسئولية هما أشد وطأة على المرء من إلقاء اللوم على الآخريـن. و لن يكون مثل هذا التغيير يسيرا على الناس اللذين اعتادوا درء الجهد عن أنفســهم من خلال رمي واجباتهم على غيرهم.

و السبب الثاني لعداء المندوبين للعملية الجديدة يكمن في أنها تحتم عليـــهم قول أشد الكلمات مقتا لديهم، و هي الكلمة التي كانوا يحـــاولون جـــاهدين تجنـــب استخدامها مع عملائهم، ألا و هي كلمة "لا". فعندما كان مندوب المبيعات في الأيـــام الخوالي يجُابه بإلحاح العميل في الحصول على شيء غدا، كان جوابـــه المـــألوف "حسنا".

و لا ينبغي بنا الظن أن قول كلمة "لا" أمر تافه لا يستحق الاهتمام، ذلـــك أن التعامل بشكل مختلف مع العملاء يشكل تحولا جوهريا لـــهؤلاء المندوبيـــن، و يتطلب منهم بالتالي أن يتصرفوا بشكل غريب عما ألفوه، مما يجعلـــهم يشـــعرون بالحرج و الضيق.

و السبب الثالث لعداء المندوبين للعملية الجديدة هو أنها تهدد إحساسهم بمن يكونون و تهدد ذواتهم النفسية ذاتها، حيث أنه لن يكون بمقدورهم بعـــد اليـــوم أن يبيعوا ما لديهم معتمدين على الابتسامة و السحر الشخصي، بل أن عليـــهم الآن أن

يقوموا بتحليل التوزيع و جدولة البدائل و تخصيص المخزون. و يتوجب على أولئك الذين ظنوا أنفسهم على الدوام أناسا يحسنون التعامل مع الآخرين أن يصبحوا محللين فنيين. و هذا بحد ذاته يسبب لهم قلقا من عدم تمكنهم من أداء التحليل، أو أنهم سيمقتون هذا التحليل إذا ما استطاعوا أداءه بشكل مرضي.

غير أن الكثرة الغالبة من المسئولين عن تنفيذ إعادة الهندسة يعمدون إلى تبني منهج عقلاني و تحليلي بالكامل يتجاهل هذا الواقع العاطفي المعقد. ففي هذه الحالة، يفترض هؤلاء المسئولين بأنه لن يكون هنالك من مشكلة مع تكيف مندوبي المبيعات للعملية الجديدة لأنهم سيحصلون في الأرجح على دخل أكبر. غير أننا عندما قابلنا هؤلاء المندوبين لشرح أبعاد العملية الجديدة لهم، سمعنا منهم كلاما لم نكن نتوقع سماعه مطلقا، حيث قالوا لنا بالحرف الواحد: "نحن لا نحتاج إلى مزيد من المال". فمن وجهة النظر هذه، كان المال أقل شأنا في أعينهم من الشيء الذي يراد منهم التخلي عنه، ذلك أن عليهم تبني أساليب جديدة في العمل، و أن يصبحوا أناسا مختلفين تماما عن ما عهدوه في أنفسهم. و حتى لو حاولوا ذلك، فإنهم ما زالوا غير واثقين من نجاحهم في مسعاهم الجديد. و إذا ما أصابوا النجاح، فإنه لن يلائم بالضرورة نموذجهم الذهني عن ما يرغبون في عمله أو من يريدون أن يكونوا من الخلق.

و باختصار نقول أن الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير لا تكون مقتصرة على ما يبدو لنا من أسباب "عقلانية"، بل أن العامل المقرر من حيث الجوهر لرد فعل الناس على موقف جديد هو كيفية شعورهم نحوه. و من المرجح أن تغلب السلبية على استجابتهم إذا ما شعروا بالخوف أو التهديد أو الإحراج.

دعونا الآن نناقش المبدأ الرابع في التعامل مع مقاومة التغيير و الذي يتمثل في معالجة المرض بدل معالجة أعراضه. ففي الحالة التي ناقشناها عن

مندوبي المبيعات فإنك لا تجد أحدا منهم ينهار و يقر لك: "إنني خـــائف و أشــعر بالتهديد و عدم الثقة حول الطريقة الجديدة في العمل"، بل إنه يعمـــد إلـــى إسـقاط مخاوفه و شكوكه على هيئة أشياء أخرى، كأن يشكو من الحاسب أو من صعوبـــة استخدامه أو تعلمه. و من الخطأ أن نفهم هذه الشكوى من ظاهرها و نعمـــد إلـــى تحسين الحاسب، حيث أن ما يبدو على السطح يخفي وراته المشكلة الحقيقية.

و يحضرنا في هذا الصدد إحدى الأقوال المأثورة التي تنصح بعدم تعليـــم الخروف الغناء لأن في ذلك تضييع لوقتك و إزعاج للخروف. و بـــذات المنطـــق، فإنه لا ينبغي لك مطلقا أن تجادل بشكل منطقي شخصا في حالة من الذعر النفسي، كما أنه لا يسعك مناقشة تصميم عملية مع شخص يتملكه قلق يدفعه إلى القنوط.

أما المبدأ الخامس في التعامل مع التغيير فهو أنه ليس هنالك من طريقـــة منفردة لمجابهة المقاومة التي تنتج عن إعادة الهندسة، فعليك كما يقول المثـــل " أن تعامل الناس المختلفين معاملة مختلفة". و عليك أيضا أن تتأمل في الأسباب المحددة التي تجعل الناس يقاومون و الطرق التي يتبعونها لإظهار هذه المقاومـــة قبـــل أن تقرر بدقة الكيفية التي ستتعامل بها مع معها.

مبادئ التغلب على مقاومة التغيير

المقاومة طبيعية و حتمية: عليك أن تتوقعها.

لا تكشف المقاومة دائما عن وجهها: عليك أن تجدها.

للمقاومة حوافز عدة: عليك فهمها.

تعامل مع اهتمامات الناس لا مع حججهم: عليك أن تواجهها.

لا مجال للتعامل مع المقاومة من زاوية واحدة: عليك أن تديرها.

غير أن هنالك خزين قياسي من خمسة أساليب تستخدم للتعامل مع المقاومة هي: الحوافز و المعلومات والتدخل و التلقين و الإشراك.

أما الحوافز فهي الإغراءات، ما كان منها سلبيا أو إيجابيا، التي تجعل الناس يتصرفون وفق متطلبات نهج الإعادة، و تتضمن الحوافز المالية برغم عدم اقتصارها عليها. و يعد التوظيف المستمر حافزا قويا أيضا، و الذي يمكن جعله فاعلا. كما أن مجابهة المقاومين و إخبارهم بحزم بأن الفصل من العمل هو ما يترتب على هذا السلوك هو أسلوب على مستوى عال من الكفاءة. غير أن هنالك أشكالا أخرى من الدوافع تشمل أيضا المكافئات النفسية التي تأتي من الجهد الناجح للعاملين و من منحهم فرصا وظيفية أفضل و توفير الفرصة لهم للعمل في مناصب تمنحهم قدرا أكبر من الرضى.

و برغم أن الحوافز هي الأسلوب الأول من أساليب إدارة التغيير الذي يفكر به أكثر الناس، و بإمكانه أن يكون فاعلا أيضا فإن هنالك حدودا لاستخدامه. فبإمكانك مثلا استخدام التهديد بالفصل من العمل فقط مع العاملين الذين بإمكانك في الواقع الاستغناء عنهم. و بشكل أقرب إلى الدقة نقول بأن الحوافز هي فاعلة بحق فقط عندما تستخدمها مع الناس الذين يكون دافعهم للمقاومة مرتبطا بإدراكهم لخسارة ملموسة. و إذا ما فقد أحدهم سلطة أو دخلا فإن هنالك طرقا لتعويضه، غير أن محاولة رشوة من يتخوف من بيئة جديدة أو من كانت صورته حول نفسه تشهد تحولات عنيفة، هي أشبه بمحاولة التحاور مع عاصفة هوجاء.

أما المعلومات فتعني رفد العاملين بالتفصيلات عما يحدث و عما سيحدث. فالمعرفة تقلل الشك، و يقوم العاملون في العديد من الحالات بمقاومة جهد الإعادة بسبب الجهل. و لما كانوا غير واثقين تماما من الذي يحدث من حولهم، فإنهم يفترضون الأسوأ (و من النادر أن يكون هذا الأمر افتراضا طائشا في عالم

الأعمال). غير أن المعلومات لا تعصف بالمقاومة كلها. ففي بعض الحالات، يقرر الناس الذين يظنون بأنهم معارضون للإعادة أنهم يعلمون أنهم معارضون بعد تلقيهم كما أكبر من المعلومات الكاملة. غير أن تقليل الإرباك و الريبة هو دائما أمر محمود. فالقلق العام هو من أصعب الأمور التي يمكن التعامل معها لأنه عديم الشكل و يفتقر إلى الوضوح. و عندما يكون الناس واضحين حول ما يقع من حولهم فإنه يصبح من السهل التعامل معهم، حتى و لو كانوا في صفوف المعارضين، ذلك أن التعامل مع الحقائق، و حتى المرة منها، هو أسهل من التعامل مع الأشباح.

أما التدخل فيعني التعامل مع الناس كل على حدة لتوفير المساندة و التطمين حتى يستطيعوا التغلب على ضيقهم و خوفهم من الموقف الجديد. و مساندة من هذا النوع هي شكل من أشكال القتال بالسلاح الأبيض، إذ أنها تتطلب الإصغاء (إلى ما لا نهاية أحيانا) إلى اهتمامات الناس، و التوغل عميقا وراء اعتراضاتهم المعلنة لمساعدتهم على التعبير عما يثقل كاهلهم، و تقديم النصح لهم، و شد أزرهم في المواقف الجديدة و الصعبة. و قد يعني الأمر أيضا التحدث إليهم لبعث الحيوية و النشاط في قدرة مندوبي المبيعات على التعامل مع العملية الجديدة، و مرافقتهم في بعض جولاتهم الأولى التي يطبقون فيها النظام الجديد الذي تتطلبه العملية الجديدة بغية التأكد من عدم حدوث أي إخفاق، و حتى تلقي مكالماتهم الهاتفية في منتصف الليل إذا ما واجهتهم مشكلات في استخدام حاسباتهم، إلى غير ذلك من الأمور. و لا شك أن هذا النوع من التعامل مع العاملين هو شكل من أشكال العلاج النفسي في عالم الأعمال، حيث أن عليك أن تعمل بشكل وثيق مع كل شخص بغية إخراج شياطينه التي تقف عائقا أمام نجاح جهد الإعادة من رأسه. و متابعة

كهذه هي بالتأكيد عمل يستغرق الكثير من الوقت و الجهد، و ينبغي أن يخصص لأولئك الأشخاص الذين يحتاجونه أكثر من غيرهم.

أما التلقين فهو إقناع العاملين بأن التغيير الذي تأتي به إعادة الهندسة هو أمر حتمي قطعيا، و لا يعد خيارا بل ضرورة ملحة. و يجب إعطاء رسالة واضحة و بصوت عال مفادها أنه لا مناص من الإعادة. و رسالة كهذه يمكن أن تنزع أحشاء الأساس الذي يشكل المقاومة. و نضرب هنا مثالا لرئيس لنقابة عمال محلية تم إبلاغه أول بأول عن درجة حفز و تقدم مجهود الإعادة. إلا أنه قام ذات مرة بمجابهة رئيس الشركة الفرعية و قال له بحدة: "إني أعلم ما هي إعادة الهندسة، و هي لا تروق لي". غير أنه أضاف بعدئذ، و بنبرة تنم عن التفهم: "غير أنني أتفهم أنه يجب تنفيذها". فعندما يرى الناس الغرض من جهد الإعادة و ضرورة تنفيذه ، فإنه من الصعب عليهم رفض هذا الجهد أو تصويره و كأنه مس من الجان، أو إساءة فهم مقاصده.

أما الإشراك فإنه يعني ضم الناس في صفوف جهد الإعادة حتى يكون بمقدورهم توجيه النقد إلى هذا الجهد من داخله بدلا من خارجه. فقد قال الرئيس الأمريكي السابق لندن جونسون أنه من الأفضل أن يكون الناس داخل الخيمة و هم "ينظرون" من داخلها إلى الخارج، بدل أن يكونوا في الخارج و "ينظرون" إلى داخلها. و تخلق المشاركة شعورا بالتحكم. فبدل أن يقوم "الآخرين" بفرض آرائهم علينا، فإننا نقوم جميعا بتنفيذ الأمر سوية. و يساهم هذا الشعور الجمعي كذلك في خلق مصلحة ذاتية في محصلة جهد الإعادة، ذلك لأننا جميعا سنقطف ثمار هذا الجهد.

و توفر المشاركة أيضا تنفيسا للمشاعر السلبية، حيث أنه بالإمكان توجيه هذه المشاعر نحو تحسين تصميم العملية بدل انتقادها من غير داع موجب لهذا

النقد. كما تساهم المشاركة في امتصاص كم كبير من الطاقة التي قد تصرف في أمور لا تفضي إلا إلى الأذى.

الوسائل الرئيسة لمجابهة المقاومة

المحفزات: الإيجابية منها أو السلبية

المعلومات: تبدد الريبة و الخوف

التدخل: الصلات الشخصية على مستوى الفرد و نظيره

التلقين: يجعل التغيير يبدو حتميا

الإشراك: يضم الناس إلى جهد الإعادة

لقد قمنا فيما تقدم باستخدام كم متنوع من الأمثال المعاصرة لتوضيح المبادئ الخمسة لإدارة التغيير، غير أنه بإمكاننا استخلاص عبر إضافية مأخوذة من مصدر أصيل هو الكتاب المقدس، و بالذات قصة الخروج كما جاءت في سفر الخروج و سفر العدد، و يمكننا تسميتها "قضية الطريق إلى الأرض الموعودة". و بغض النظر عن قدم هذه القصة فإنها واحدة من أكثر القصص تبصرة و قوة في إدارة التغيير من التي صادفتنا، و هي مناسبة بالكامل مع إعادة الهندسة.

و لهذه القضية مرحلتين الأولى قبلية و الأخرى بعدية. فالمرحلة القبلية هي مرحلة العبودية في مصر، و البعدية هي مرحلة الحرية في الأرض الموعودة، و المرحلة الأخيرة هي تطور جذري بكل المقاييس. غير أن هنالك صحراء شاسعة تفصل بين القديم و الجديد. و بالطريقة ذاتها، فإنه بإمكان إعادة الهندسة الأخذ بيدك إلى أرضها الموعودة، غير أن الطريق إليها محفوف بالمكاره.

هنالك ستة دروس مفيدة جدا نتعلمها من هذه القصة، يتعلق الأول بما يتطلبه الأمر للبدء بالتنفيذ. فالشروع في أي عملية للتغيير هو أمر في منتهى الصعوبة، نظرا لأن الناس يتملكهم الرعب مما ينتظرهم خارج نطاق الذي ألفوه، و هم يكرهون الريبة و عدم الوضوح في الأمور. و قد يتفقون على أن الحال الذي هم فيه لا يبعث على السرور، غير أنهم ينتابهم القلق بأن الأمور هي حتى أسوأ حالا في الأماكن الأخرى. و حتى إذا ما بدت الحياة سيئة الآن في الشركة، فإن العاملين فيها يفترضون أن إعادة الهندسة ستجعل حياتهم أسوأ بكثير.

لماذا إذن قبل بني إسرائيل الخروج من مصر مع موسى؟ تخيلهم و هم يقفون على الحدود، و موسى يعدهم بأنهم ذاهبون إلى أرض اللبن و العسل، غير أنهم لا يرون أمامهم إلا رمال الصحراء المترامية. و يقول لهم موسى: "لا تقلقوا، فلن يستغرق الأمر غير أربعين حولا. هلموا بنا". و لم يبدو الأمر واعدا بالنسبة لهم، غير أنهم وافقوه على الخروج من مصر لسببين أولهما وجود الفتنة، التي تمثلت في جيش الفرعون، و التي كانت تدفعهم لهجر ماضيهم و نسيانه.

فالخوف من التدمير هو دافع قوي للتغيير، غير أنه ليس كافيا بحد ذاته لأنه لا يحدد لك الوجهة التي تبتغيها. فبالإضافة إلى الفتنة، فإنه لا بد لك من شيء يجذبك و يدفعك باتجاه هدف ما. فالفتنة تولد التنافر، في حين أن الغاية تخلق التجاذب.

و ما الغاية إلا رؤيا في الغالب، و كان لموسى مثل هذه الرؤيا أو الحلم. فماذا فعل موسى إذن بهذه الرؤيا؟ إن الأمر الأكثر أهمية هنا هو الأمر الذي لم يفعله موسى و هو أنه لم يقيد هذا الحلم بوضعه في وثيقة استراتيجية سرية، بل إنه

عمل جاهدا لتحويل حلمه هذا إلى حلم للناس، و عندما أصبح الحلم حقيقة هب الناس جميعا و تبعوه.

و الدرس أو العبرة الثانية التي نستخلصها من هذه القصة تأتي من الأحداث التي وقعت عند البحر الأحمر، عندما قال موسى: "إننا ذاهبون إلى البحر الأحمر و سينشق لنا اليم". و عند البحر نظر بنو إسرائيل إلى البحر ثم إلى موسى و قالوا له أعبر بنا أنت أولا. و الدرس المهم و البسيط الذي نتعلمه من هذه الحادثة هو أنه لا بديل للقائد من أن يضرب المثل من خلال سلوكه الشخصي. فليس كافيا أن تتكلم و تتكلم فقط، بل أن عليك أن تتكلم و تسير أيضا. فإذا ما أردت للناس أن يتصرفوا وفق الأساليب الجديدة، فليس بوسعك أن تقول لهم فقط أن يفعلوا ذلك، بل أن عليك تريهم ما ينبغي عليهم فعله. كما أن عليك أيضا أن تأخذ بعض المخاطرة، إذ أن على القادة أن تكون لهم مصلحة شخصية في المحصلة حتى يشعر الآخرون بالإلهام، و يجرؤا على المخاطرة أنفسهم أيضا.

و الدرس الثالث الذي نستخلصه من هذه القصة يتبين من معركة موسى مع إحدى القبائل التي كانت تعبد الأوثان. فخلال هذه المعركة القاسية صعد موسى إلى قمة جبل قريب و رفع يداه بالدعاء متضرعا. و لطالما كانت يداه مرفوعتان، حسب رواية الكتاب المقدس، رجحت كفة بني إسرائيل، غير أنه عندما كلت يداه، رجحت كفة أعدائهم. فما كان من موسى إلا أن طلب من أخيه هارون و ابن أخيه حور مساعدته في إبقاء يداه مرفوعتان، مما أدى في النهاية إلى انتصار بني إسرائيل.

و العبرة من هذا الدرس هو أنه يتحتم عليك تماما أن يكون لديك إجماع على مستوى الإدارة التنفيذية، لأنه لن يكون بوسع أحد حتى لو كان بدرجة موسى الرسول أن يبقي على يديه مرفوعتين طيلة الوقت. فإذا لم يكن بقية الفريق التنفيذي

مساندين لهذا الجهد فإن الفشل محقق في أغلب الأحوال. أما الوجه الآخر لهذا الدرس فهو أنه إن لم يكن الناس من حولك مساندين و متفهمين، فإن عليك أن تستبدلهم بآخرين مستعدين لأن يكونوا كذلك.

و كنا قد سألنا في أحاديثنا القريبة العهد مع عدد من المديرين التنفيذيين الناجحين لإعادة الهندسة عن كيفية تنفيذهم لجهد الإعادة إذا ما قيض لهم أداته ثانية، فقالوا جميعا أنهم سيتخلصون من الرافضين بشكل أسرع. و كانوا قد تخلصوا منهم في نهاية المطاف على أي حال. و لم يكن من الإنصاف لهم البقاء في العمل، و لم يكن بالتأكيد من العدل لشركاتهم استمرارهم في العمل فيها. فتحقيق الانسجام بين المديرين التنفيذيين أمر في غاية الأهمية، و كلما تم ذلك بشكل أبكر كان بالطبع أفضل.

و عودا إلى قصة موسى مع بني إسرائيل، نأتي الآن على ذكر قصة العجل الذهبي. فعندما ترك موسى قومه و ارتقى جبل سيناء كي يتلقى من الرب وصاياه العشر، انغمس قومه في الفسق و الفجور. و العبرة هنا هو أن اليقظة و الوضوح الدائمين هما أمران أساسيان، ذلك أن الناس يتحينون الفرص دائما حتى يعودوا إلى ما كانوا فيه، و يلتمسون الأعذار كي يرجعوا إلى السلوك غير المقبول. فالتغيير يتطلب التزاما لا يلين من قبل القادة بقضيتهم و ممارستهم أعلى درجات اليقظة و الحذر.

و عندما كان بني إسرائيل يشقون طريقهم في الصحراء، بدأ الهلع ينتابهم من عدم وجود شيء يأكلونه. فأنزل الرب عليهم إعجازا هو المن. غير أنهم سرعان ما تعبوا من أكله و اشتكوا إلى موسى قائلين: "نحن نحن إلى ترف مصر و إلى السمك و البطيخ و البصل". و لم يكونوا يتذكرون بالضبط غير الأيام

الخوالي، غير أن الذي كانوا ينسونه ما كان إلا عبوديتهم، و طعم السياط التي كانت تلهب ظهورهم.

و العبرة هنا هو أن كل التغيير خسارة. و ستكون هنالك خسارة حتى و لو كان هذا التغيير نحو الأفضل. فللأيام الخوالي دائما بعض الجوانب الإيجابية، و بغض النظر عن ما كان فيها من تردي، فقد كان بعض جوانبها جيدا. كما أنه كلما تغير الناس تركوا جزءا من كيانهم خلفهم. و ما إدارة التغيير إلا الأخذ بيدهم كي يتغلبوا على هذه الخسارة.

و يقترب بنو إسرائيل أخيرا من الأرض الموعودة، و يرسلون بعضا منهم لاستكشاف الأرض الجديدة، و ليتبينوا ما إذا كانت هذه الأرض رائعة بالشكل الذي وعدهم به موسى. و يعود كشافتهم مؤكدين لهم أنها أرض اللبن و العسل بحق، غير أنهم لن يطالوها "لأن فيها قوما عمالقة، و أنهم رأوا أنفسهم بحجم الجراد أمام هؤلاء القوم". و الملاحظ هنا هو أنهم كانوا يتكلمون عن أعينهم هم و أنهم وصفوا كيف كانوا هم ينظرون إلى أنفسهم، و ليس بسبب خطر حقيقي من العمالقة المزعومين. و عندما صدق الجميع أنهم كالجراد في ضآلة حجمهم، أنزل الرب غضبه عليهم و حكم عليهم بالهلاك في البيداء، و لم يكن إلا لمن خلفوهم أن يدخلوا أرضهم الموعودة. و الدرس الذي نستخلصه هنا هو أنك إذا اعتقدت أنك لا تستطيع تغيير نفسك، فإنك لن تتغير. و يتوجب على القيادة أن تغرس في العاملين الاعتقاد و القناعة بأن بمقدورهم البقاء و الازدهار في أرضهم الموعودة الجديدة.

العبر المستخلصة من الكتاب المقدس عن إدارة التغيير

نحتاج إلى الترهيب و الترغيب حتى نبدأ العمل.

يتحتم على القيادة أن تبرهن على التزامها بالقضية.

لا بد من توفر الإجماع حول القضية لدى الإدارة التنفيذية.

يتوجب الحفاظ على اليقظة الدائمة.

كل التغيير خسارة.

لن تتغير ما لم تؤمن أنه بإمكانك أن تغير نفسك.

هذه إذن هي مبادئنا للتغلب على المقاومة التي يبديها الناس للتغيير. فإذا ما جعلتها في حسبانك و فهمت دوافعها و أدرتها كجزء طبيعي من إعادة الهندسة، فإنه بإمكانك التغلب عليها في كل خطوة على طريقك نحو أرضك الموعودة، و هي نتيجة أفضل بشكل عام من الهلاك في الصحراء.

الفصل التاسع

فن نشر التغيير

علاوة على جميع التحديات الأخرى المتمثلة في الكفاح من أجل الحصول على تصميمات مبتكرة للعمليات، و إعادة النظر في جميع أوجه عمل الشركة، و تحقيق فوائد خارقة للعادة وفق جدول زمني متسارع، يواجه فريق إعادة الهندسة عائقا طاغيا آخر يتمثل في قيام أعضاء الفريق ببيع شيء إلى مجموعة من الناس الذين تعوزهم الرغبة في شرائه. فالبضاعة التي يريدون بيعها هي التغيير، و العملاء الذين يستهدفونهم هم العاملين في الشركة.

و كما قلنا في السابق، فإن التغيير لا يعجب أحدا من الناس، لأنه مخيف و مشوش و مقلق و مفعم بالفوضى. و كلما عظم مقداره كلما قل ترحيب الناس به، و إعادة الهندسة تأتي بأعظم قدر منه. فلا عجب إذن أن رد فعل الناس الأول هو: "لا شكرا، يفتح الله". غير أن إعادة الهندسة لن تكون إلا حبرا على ورق بالنسبة للناس الذين لا يشترون التغيير، أي الذين لا يقبلونه و لا يعملون وفق الأساليب التي تتطلبها العملية الجديدة. و في حين أن جهد الإعادة هو هندسي في أحد جوانبه، أي أنه إعادة لترتيب نظام الأعمال برمته، غير أنه في جانبه الآخر أيضا نظام للمبيعات، أو نظام تعزيز لا يعرف التردد، و ترويج فاعل لأسلوب جديد في العمل. و المبيعات في جوهرها ضرب من الاتصال، أو بعث رسالة إلى الناس حتى يستجيبوا بشكل إيجابي. و كما أنه يتوجب على مهندسي الإعادة أن "يخرجوا من القمقم" عند تصميم العمليات، فإن عليهم أيضا أن يكونوا مبدعين فوق العادة في عملية الاتصال، بحيث أنهم يصيغون الرسالة بإبداع لا يشوبه التقليد، و يستخدمون وسائل الاتصال ببراعة حتى يفهم الناس إعادة الهندسة و يحتضنون

مفاهيمها. و في هذا السياق، فإنه يتحتم على مهندسي الإعادة مجابهة مجموعة محددة من التحديات

معوقات عملية الاتصال

عدم الإيمان

الألفة الزائفة

مطحنة الإشاعات

الخوف من التسريح من العمل

عدم **الإتقان في التنفيذ**: الإبهام، و التجريد، و التعقيد، و استخدام الصيغ المبتذلة

و التغلب عليها. و أول هذه التحديات هو أن الناس في معظم المنظمات لا يعولون كثيرا على ما تقوله الإدارة العليا، لسبب وجيه هو أن عددا أكثر مما ينبغي من المديرين الكبار لهم تأريخ حافل في إصدار التصريحات المتهورة التي ليست لها علاقة بما يلمسه الناس في عملهم اليومي في المنظمة. فقد قامت واحدة من الشركات التي نعرف بطمأنة موظفيها برغم خسارتها ربعا بعد آخر بأن: "الأمور على ما يرام، و أننا نشهد فقط هبوطا طارئا في السوق". غير أن موظفيها كانوا يعلمون تمام العلم شكاوى العملاء، و كانوا يرون بأم أعينهم المنتجات المنافسة و هي تتفوق في الأداء على منتجاتهم، و كانوا مدركين تماما أن تكاليفهم كانت مرتفعة أكثر مما ينبغي. غير أن كل الذي كانوا يسمعونه من الإدارة العليا لم يكن إلا الإنكار و المعاذير. و قد قاد هذا الأمر بطبيعة الحال إلى تفشي التهكم و غياب الثقة فيها. و كان لسان حالهم يقول: "إذا لم تخبرنا الإدارة عن موقفنا في السوق، ترى ما هي الأشياء الأخرى التي تكذب علينا فيها ؟"

و مواقف كهذه هي لسوء الحظ القاعدة و ليست الاستثناء، و هـــي تـؤدي بالتالي إلى تلقي بيانات الإدارة بقدر كبير من اللامبالاة. و لا شك بأن اللـــوم يقـــع بشكل قاطع على المديرين الكبار الذين يعاملون موظفيهم كأطفال بطيئي الفـــهم لا يمكن ائتمانهم على التعامل مع الأخبار السيئة أو المشوشة أو تلـــك التـــي تخـــص البالغين فقط. و تغدو المعلومات على هذه الشاكلة مخففـــة و مرشـــحة و مشـــوهة بحيث أنها تفقد معناها و قيمتها.

و قد يكون للنفاق وقع أكثر إيلاما من الواقع المغلف بالسكر. ففي إحـــدى كبريات شركات الاتصالات البعيدة، كان المديرون الكبار يتكلمون عـــن تفويـــض العاملين حتى يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه، في حين أنهم كـــانوا يتصرفـــون بشكل استبدادي. و كانوا جميعا يدّعون أنهم يفضلون أن يكون العاملون مســـتقلين في تفكيرهم و في عملهم، غير أن سلوكهم هذا يتغير بالكامل حين يختلـــف معـــهم أحد موظفيهم في الرأي، حيث ينقلبون عندئذ إلى طواغيت.

و كان المدير التنفيذي الأول لهذه الشركة على وجه الخصوص معروفـــا بقطعه لدابر المديرين المعارضين. ففي إحدى السنوات العجاف لم يكن راغبا فـــي التخلي عن طائرتيه النفاثتين الخاصتين، و كانت كلماته تقابل بالشك لأنها لم تكـــن مرآة تعكس أفعاله. و عندما حذر الشركة من أن حصتها في الســـوق ســـتتعرض للاهتزاز، لم يعره أحد أي اهتمام و ظنوا أنها كانت من باب التلاعـــب الهســـتيري بمشاعرهم. غير أنهم كانوا على خطأ، فقد كانت الشركة تعاني فعلا من مشـــكلات خطيرة تطلبت سنتين لاستعادة وضعها بعد الانخفاض الحاد في عوائدها الذي سببه التقلب "المفاجئ" في حالة السوق الذي حذرهم مديرهم الأعلى منه. و يتضح مـــن حالة هذه الشركة أن الاتصال الذي يعوزه الصدق المطلق قد ترك الشركة في حالـــة

من التهكم الذي لا شفاء منه. فسيشعر الناس في جو مليد كهذا أن كل ما يقال لهم عن إعادة الهندسة ليس إلا "أكاذيب و دعاية فارغة".

أما العائق الثاني لعملية الاتصال في إعادة الهندسة فهو "الألفة الزائفة" أو شعور الموظفين "بأننا مررنا بهذا في السابق". فقد تتابعت عبر السنين موجات متلاحقة من المستشارين و هي تعبر الجيطان الحصينة للشركات رافعة العديد من البيارق من بينها "إرضاء العملاء" و "التفويض" و "المنافسة المبنية على الوقت" و "نظرية الزاء" و "إضافة القيمة الاقتصادية" و "التنوع". و قد ساهم هذا العرض المستمر من برامج التغيير في جعل العديد من العاملين في الشركات يتهكمون على مثل هذه البرامج بشكل يمكن تبريره، نظرا لأن معظم هذه البرامج كانت قد أطلقت مع الكثير من الجعجعة التي ما لبثت أن غرقت كالحصى دون أن تترك أي تموجات على سطح التغيير الحقيقي الدائم. و لكل منظمة سجل حافل ببرامج التغيير التي تم تنفيذها بشكل أخرق أو كان يعوزها الإخلاص. و عندما يسمع العاملون للوهلة الأولى عن إعادة الهندسة، فإن لديهم من الأسباب المقنعة التي تدفعهم إلى النظر إليها كواحدة من آخر البدع العابرة التي ما تلبث أن تزول من تلقاء ذاتها.

و المشكلة الثالثة التي تعيق عملية الاتصال في إعادة الهندسة هو أن العاملين سيغلب عليهم الظن بأنهم سيفصلون من أعمالهم، برغم التطمينات التي يصدرها المديرون الكبار. و يوما بعد يوم تطالعنا المقالات في صحافة الأعمال و في وسائل الإعلام العامة مبينة كيفية أن هذه الشركة أو تلك تقوم بتسريح ألفين أو عشرة آلاف أو عشرين ألفا من العاملين فيها. و أضحى عدم الشعور بالأمان واقع هذه الأيام، و يتم على الفور إعطاء أسوأ التفسيرات لأي شيء حتى و إن بدا و

كأنه يحمل في طياته نبرة تهديد يسودها الإبهام. و بغض النظر عن مقدار العناية التي يتم بها صياغة رسالة إعادة الهندسة، فإنها سترفع بشكل لا مناص منه مستوى القلق في أرجاء المنظمة.

و على هذا الأساس، فإنه يتوجب على عملية الاتصال في إعادة الهندسة أن تتعامل مع قضية التسريح المؤقت للعاملين بشكل مباشر لا لبس فيه. و لن يؤدي تجاهل القضية إلا إلى دفع الناس لافتراض الأسوأ. و إن لم يكن هنالك أي تسريح للعاملين، فإن عليك أن تعلن هذا الأمر بكل وضوح وثقة. و إذا كان لا بد من تقليل عدد العاملين، فينبغي عليك أن تستبق منحنى القلق و تصدر إعلانا مبكرا بذلك، فإعلام الناس أفضل بكثير من تركهم فريسة للقلق و الريبة. و يخشى بعض المديرين من ردود فعل العاملين السلبية إن هم كشفوا عن التسريحات المحتملة. و ما من شك في أن خشية كهذه تنم عن درجة كبير من السذاجة، إذ أنه مهما كان الواقع الذي ستأتي به إعادة الهندسة، فإنه سيبدو باهتا أمام شطحات خيال الناس. كما أن اتخاذ الخطوة غير المسبوقة بإخبار العاملين الحقيقة و احترامهم و إعطائهم حق قدرهم سيكسب الإدارة قدرا غير مسبوق من الاحترام و المصداقية لديهم. غير أنه ماذا ينبغي عليك فعله إن لم تكن متأكدا من إمكانية تسريح العاملين لديك؟ و الجواب هو أن النجاة في الصدق، و أن عليك أن تقر لهم بأنك لا تعلم ذلك بعد. و يحضرنا في هذا الصدد ما قاله كريج وذرأب رئيس شركة بيبسي كولا في أمريكا الشمالية عند شروع الشركة بتنفيذ برنامجها لإعادة الهندسة، إذ قال بأنه لم يكن يعلم عدد العاملين الذين قد يتم تسريحهم، و وعد بمعاملة المسرحين بالحسنى، و أنه سيتم إعلامهم بالتسريح قبل وقت كاف.

أما العائق الثالث الذي يقف في وجه عملية الاتصال في إعادة الهندسة فهو أن تكون مطحنة الإشاعات المصدر الحقيقي للمعلومات في أي منظمة بدل القنوات

الرسمية. فما يقوله الناس لبعضهم البعض في مطعم الشركة أو في المصعد أهم بكثير من أي عمود يظهر في النشرة الدورية للشركة. فوسائل ترويج الإشاعات تحمل في العادة رسالة مختلفة تماما عن الخط الرسمي، و هي تعمل بانتظام دائما.

كما أن محاولة الإبقاء على الأسرار طي الكتمان ستفشل دائما. و إذا لم يكن بإمكان البيت الأبيض منع تسرب المعلومات فكيف ستستطيع منظمتك تحقيق ذلك؟ ففي اللحظة التي يتم فيها اتخاذ قرار معين فإن الأخبار ستتناقلها دقات الطبول، و أي محاولة للإبقاء عليها سرا ستكون اندحار مؤكد للذات. فالكل سيحاول التعرف عليها بأي وسيلة، و لن تؤدي محاولة طمسها إلا إلى زيادة درجة فقدان الثقة في كل المنظمة. فقد قال أحد المختصين في الاتصالات ممن نعرف: "إذا ما حاولت الإبقاء على أمر تحت غطاء السرية فإن الشيء الوحيد الذي سيعرفه الناس هو الشيء الذي لا تريدهم أن يعرفونه".

أما العائق الخامس للاتصال الفاعل فهو التنفيذ السيئ، أو الوقوع في الفخاخ التالية:

الإبهام: يستخدم المديرون أكثر ما ينبغي من المرات لغة خاصة مثقلة بالمصطلحات الفنية بدل استخدام اللغة العادية البسيطة. و لنضرب مثلا بمدير كبير كنا قد سمعناه قبل فترة وجيزة و هو يخاطب جمعا كبيرا من موظفي التصنيع في أحد المصانع. فقد استهل كلامه عن الظروف التي تمر بها الشركة مستعيرا العديد من المصطلحات و المختصرات الخاصة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية، من التي لم يكن أكثر مستمعيه يعرفونها. و كان من المعروف عن هذا المدير أنه كان يقضي جل وقته في الكلام مع حملة الأسهم و المستثمرين حتى أنه نسي أن منظور هؤلاء الناس و اهتماماتهم كان بعيدا كل البعد عن فهم و اهتمامات موظفيه. و لم

تؤدي رطانة كهذه إلا إلى فقدان مستمعيه الرغبة في متابعة ما يقوله. و لكي يكتب لك النجاح فإنه لا بد لك من أن تتكلم اللغة التي يفهمها سامعوك، و ليس أي لغة أخرى ترطن بها.

التجريد: يتكلم المديرون في أكثر الأحيان عن أفكار بدل أشياء، و عن مفاهيم بدل التجربة الفعلية. فعبارة مفاهيمية مثل: "نحن ننشد الامتياز" هي عبارة عامة لا تعني الكثير، أما إذا قلنا أن "علينا أن نرفع دقة الخزين لدينا إلى ٩٩.٩٩ في المائة" فإننا نجعلها ملموسة و محددة بدرجة أكبر كثيرا من سابقتها. و الناس يفهمون العالم من حولهم من خلال القصص و الصور. و كما قال عالم الحاسب المشهور ألن كي: "إذا كانت الصورة خير من ألف كلمة، فإن المجاز خير من ألف صورة". و الناس الذين يوصلون رسالتهم إلى الغير بفاعلية هم معلمون و رواة، إذ أنهم يستخدمون صورا نابضة بالحياة و نوادر لتوضيح ما يقولون. و يرتاح أكثر الناس إذا ما انتقلت بهم من التفصيلات إلى العموميات، و عليك أن تستحوذ على انتباههم برواية الأحداث التي لا تنسى و تشحذ خيالهم بالصور الأخاذة. و عليك أن تخطف انتباههم و ولعهم قبل أن يكون بمقدورك الفوز بقلوبهم و عقولهم.

التعقيد: يعمد بعض المديرين انطلاقا من حماسهم للاتصال المفتوح أن يقدموا إلى السامعين كما أكثر مما ينبغي من التفصيلات. فقد كان لأحد القادة ممن نعرف ولعا شديدا بالكلام لساعات طويلة بلا انقطاع عن نظام جديد لتعويض العاملين عن أجورهم، و كان يكشف عن جميع التفصيلات في هذا النظام الجديد المتنوع ذو المستويات التسع و الأنطقة المتراكبة و الأجزاء المتعددة. و من الطبيعي أنه لم يكن بمقدور أي من سامعيه فهم أي شيء مما كان يقوله، و لعل الأدهى من ذلك هو أنه لم يكن بوسعهم التفريق بين الكل و الأجزاء. فتعقيد الرسالة و مستوى التفصيل فيها أديا إلى طمس معناها. و يتبين لنا من هذا المثال بأن

البساطة هي مفتاح الاتصال الفاعل.

الصيغ المبتذلة: لا تحمل عبارات تلوكها الألسن بكثرة مثل "المورّد الأفضل لعملائنا" أو "أداء على المستوى العالمي" أي معنى، و هي لا تعدو غير تعويذات شعائرية يستخدمها المديرون عندما لا يكونون واثقين مما يقولونه، أو أنها تدل على عجزهم الفكري عن إيجاد طريقة فريدة و مؤثرة لقول ما يريدون. و هنالك قاعدة بسيطة لتفادي الصيغ المبتذلة تنص على أنه إذا كان بإمكانك تصور مدير آخر في شركة أخرى يلقي ذات خطابك على الناس، فلا تلقه إذن، إذ أنك لن تأتي بجديد تقوله للناس. و إذا ما ألقيته فإنك لن تحقق شيئا سوى سد قناة المعلومات بالرواسب، التي ستجعل سماع الناس لأي شيء يقال لاحقا أمرا شاقا.

بقي علينا بعد مناقشة هذه الفخاخ الأربعة أن نعود لنختم نقاشنا عن معوقات الاتصال بالمشكلة السادسة و الأخيرة التي تقف في وجه الاتصال الفاعل في إعادة الهندسة ألا و هي أن أكثر الشركات تعاني من وجود إسفاف في الاتصال، حيث أن المذكرات تصدر بالكيلوات لا لشيء إلا لتذهب مباشرة للحفظ في ملف الرسائل السيارة. غير أننا إذا أردنا إيصال صوتنا إلى الناس فإن على رسائل إعادة الهندسة أن ترتفع فوق مستوى اللغو، و أن تبرز بتفرد واضح، و أن تجنب الناس الملل و أن تمسك بانتباههم و تستحوذ عليه. و لا ينبغي أن تبدو مهمة كهذه كتحد لا يقهر، بل أن هنالك مجال واسع للتحسين و التشذيب، إذا ما أخذنا بالاعتبار أن الاتصال الذي يجري في معظم الشركات يجعل من دليل الهاتف مدهشا بالمقارنة.



(و ما دمنا نشكو من الإسفاف في الاتصال التي تعاني منه أغلب الشركات، دعونا نعود إلى صديقنا الحكيم دلبرت الذي نراه هنا يستلم مذكرة مستعجلة موجهة إلى جميع العاملين تقول: "إذا كان لنا أن نبقى متنافسين مع الغير، فإن عليكم أخذ زمام المبادرة لتحسين جودة جميع المنتجات التي توجب إقامة الدعاوى القضائية ضدنا"! و هنا يشعر دلبرت بتصاعد دقات قلبه و بوخز خفيف في أرجاء جسمه نتيجة لهذه المذكرة الملهمة، و يقرر أن يترك المكتب لما تبقى من اليوم ريثما يعود إليه توازنه.)

المبادئ العشرة للاتصال في إعادة الهندسة

ما من شك أن المعوقات الستة للاتصال الفاعل التي ناقشناها آنفا هي مشكلات خطيرة بإمكان مهندسي الإعادة التغلب عليها إذا ما تعلموا من ممارسات خبراء التسويق الأوائل في أمريكا و المتمثلين بشركات البضائع الاستهلاكية. و في معرض استكشافنا لأفضل الممارسات في الاتصال الفاعل في إعادة الهندسة، فلقد وجدنا أن هنالك مجموعة متكررة من المبادئ و الأساليب التي يمكن التعبير عنها بلغة تسويق البضائع الاستهلاكية. و على هذا الأساس، ستجد فيما يلي سردا بالمفاتيح العشرة للاتصال الناجح.

١. تقسيم الجمهور إلى أجزاء: يقوم مختصو التسويق بتقسيم الأسواق الكبيرة المتباينة إلى أجزاء أصغر و أكثر تجانسا. و يتحتم على مهندسي الإعادة أن يفعلوا ذات الشيء و ذلك بتقسيم المنظمة إلى مجموعات محددة من الجمهور يكون لكل منها رد فعل مختلف و فريد لإعادة الهندسة. فالمدير الكبير الذي يوشك أن يفقد عمله على سبيل المثال، سيتعامل مع إعادة الهندسة بشكل يختلف تماما عن مندوب المبيعات الذي ينبغي له الحصول على دخل أكبر من عملائه الذين يكونون أكثر رضاء بسبب الإعادة. و لقد وجدنا أنه بإمكان المنظمات أن يكون لها ما يقرب من الخمسين من هذه المجموعات، كأن تكون الفريق التنفيذي، و قسم التسويق، و المديرين الستمائة الأوائل، و العاملين في المصنع الذين سيغيرون عملية التصنيع، و جميع مشرفي الخط الأول، و هلم جرا. و يجب أن يراعى في تصميم جميع رسائل الإعادة أن تفي بالخصائص و المتطلبات المحددة لكل جمهور، و يعني هذا الإيفاء توقيتا مختلفا و وسائل إعلام مختلفة و تركيزا من نوع آخر أيضا. و يتطلب إخبار المديرين بأن أقسامهم توشك على الاختفاء، و ربما مراكزهم أيضا، أسلوبا أرهف حسا يتسم بتأكيد أكبر قدرا على الجانب الشخصي، مما هو ضروري عند إخبار مجموعة من مندوبي المبيعات مثلا بأن المصدر الأول لشكاوى العملاء سيختفي من حياتهم قريبا.

و على خطة اتصال الإعادة الإجابة على الأسئلة التالية بالنسبة لكل جزء من أجزاء الجمهور:

من يقع ضمن هذا الجزء من الجمهور؟

كيف سيتأثر هذا الجزء من الجمهور بإعادة الهندسة؟

ما نوع رد فعلهم إزاء الإعادة؟

ما نوع السلوك الذي سنحتاجه منهم؟

ما نوع الرسائل التي يحتاجون إلى سماعها لتحفيز هذا النوع من السلوك؟

متى يرغبون بسماع هذه الرسائل؟

ما نوع وسيلة الاتصال التي ينبغي علينا استخدامها لكل رسالة؟

من ينبغي تكليفه بإيصال الرسائل إليهم؟

ويشابه هذا الأسلوب في التعامل مع مجموعات الجمهور المستهدفة الطريقة التي تتبعها شركات المنتجات الاستهلاكية في تجزئة جمهور عملائها و في استهداف الاتصال بهم. ففي إعادة الهندسة، و كذلك عند بيع الصابون، يعد التسويق التجزيئي الأساس.

٢. **استخدام القنوات المتعددة في الاتصال:** يستخدم المروجون الفاعلون خليطا من المواد المطبوعة و التلفاز و المذياع، علاوة على قنوات أخرى للوصول إلى المستهلكين. و يتوجب على مهندسي الإعادة فعل الشيء ذاته. فليس بكاف نشر مقالة في مجلة الشركة أو الطلب من مدير تنفيذي إلقاء كلمة، ذلك إن وسائل الإعلام المختلفة تصل إلى أناس مختلفين و تؤثر فيهم بأشكال مختلفة. و على مهندسي الإعادة استخدام أكبر عدد من آليات الاتصال التي هي في متناول أيديهم، مثل تقديم العروض الدعائية و كتابة المقالات و استخدام الأشرطة المرئية أو محاكاة التصميمات و غيرها. و هنالك العديد من الطرق التي بمقدورها نشر قصة الإعادة، و يشكل كل منها الشكل الأنسب لجانب مختلف من جهد الإعادة. كما أن الملل قد يتسرب إلى وسيلة الإعلام إذا ما طالت رحلة الإعادة. و باختصار نقول

أن التنوع له وزنه و اعتباره و كذلك الأمر بالنسبة إلى الأصالة. فبعض المنظمات تستخدم مسلسلات الرسوم الهزلية و النشرات الدورية و اجتماعات الفرق و حلقات الدراسة و جلسات المحاكاة في توصيل رسالتها إلى الناس.

و بإمكان الاتصال أن يأخذ أشكالا غير شفهية أيضا. و بإمكان الشارات الجريئة الزاهية و الواضحة أن تلعب دورا مهما في التذكير الدائم بإعادة الهندسة. فشركة بيبسي مثلا أطلقت على برنامج الإعادة فيها أسم "عشرة أضعاف" (نسبة إلى عشرة أضعاف من التحسين في الأداء). و كان لهذه الشارة نفس ألوان و شكل حروف شارة بيبسي كولا، و قد تم وضعها على كل شيء ثابت المكان في الشركة. كما قامت شركة هول مارك لصناعة بطاقات التهاني Hallmark كرات أرضية صغيرة للإشارة إلى خط سير برنامج إعادة الهندسة فيها، و التي أطلقت عليه اسم "الرحلة". و قامت شركة أخرى بإنتاج المئات من القبعات المزينة بشعار إعادة الهندسة لديها و التي أطلقت عليه لقب "سادة الإبداع". و بإمكان قمصان الرياضة المختلفة الأشكال و أكواب القهوة و وسادات فئران الحاسب و الأقلام و دفاتر الملاحظات أن تحمل شارتك أو شعارك في إعادة الهندسة حتى تعطي دفعا قويا لرسالتك. و قد تكون كل هذه الأساليب رخيصة و مبتذلة، غير أن هذا لا يعني أنها غير فاعلة في الدعاية لهذه الرسالة.

٣. **استخدام الأصوات المتعددة:** لقد شهدنا جميعا كيف تستخدم شركات الجعة الشخصيات الرياضية المختلفة لترويج منتجاتها، و ذلك لأن الناس يختلفون في دمج شخصياتهم في شخص معين أو في منظور بعينه. و كذلك الحال بالنسبة إلى إعادة الهندسة حيث أنه ليس من الحكمة أن يأتي جميع ما يقال إلى الناس من المدير التنفيذي الأول أو من قيصر الإعادة. فالرسالة يجب أن تحملها أصوات أخرى

يمكن أن تكون أصوات المديرين الكبار و هم يتكلمون إلى وحداتهم، أو من أعضاء فريق الإعادة أثناء زيارتهم لرفاقهم لإطلاعهم على آخر المستجدات، أو من مدير مصنع يقوم بإعلام العاملين عن معنى الإعادة بالنسبة إلى مصنعهم. و لا يقتصر الأمر في هذا الصدد على استخدام سلسلة من الميكرفونات المختلفة للتعبير عن نفس الرسالة، بل تتعداه إلى قيام كل فرد بتوصيف جهد الإعادة من وجهة نظر مختلفة و ذلك بغرض إغناء ما يمكن أن يقال علاوة على توسيع مدى كيفية التعبير عنه.

٤. **وضوح الاتصال:** لا شك بأن الإثارة تساعد في عملية البيع غير أنها لا تكفي لوحدها في تحقيق هذا الغرض، حيث يجب على محتوى الرسالة أن يكون واضحا، محددا و قابلا للفهم. و كما أن للتسويق التقليدي أربع خصائص هي المنتج و السعر و الترويج و الموضع، فإن لإعادة الهندسة أربع خصال هي الغرض و العملية و التقدم و المشكلات. و ينبغي على هذه العناصر الأربعة أن تشكل جوهر رسالة الإعادة. فالغرض منها هو السبب وراء المباشرة بجهد الإعادة. و كما قلنا فإنه من الضروري نشر هذا الغرض بكلمات مقبولة و ذات معنى بالنسبة إلى مختلف أنواع الجمهور. و يشكل سبب الإعادة لبعض الشركات ببساطة المنطق الآتي: إذا لم نقم بالإعادة فإننا سنصاب بالإفلاس في غضون سنة. غير أن العديد من الشركات اليوم تقوم بإعادة هندسة عملياتها لتفادي المشكلات حتى لا تضطر إلى مجابهتها لاحقا. ويشكل مثل هذا النوع من الإعادة مشكلة خاصة في الاتصال. فالعاملون سينظرون من حولهم و لا يرون إلا شركة مزدهرة لها سجل حافل بالنجاح، عندها سيتساءلون: "لماذا الإعادة؟" و ردا على هذا التساؤل فإنه يتحتم على قادة الإعادة إيجاد الوسائل الكفيلة لإقناع العاملين بضرورة التغيير برغم

النجاح الظاهري للشركة. فقد قامت إحدى الشركات التي هي الرائدة في مجال عملها بإنتاج على شكل شريط إخباري مرئي تدور أحداثه في المستقبل القريب. و قد قام الشريط "بتوثيق" انحسار مفترض للشركة و إفلاسها في نهاية المطاف و ذلك بسبب تغير التقنية و ظهور المنافسين الأقوياء، علاوة على النواقص التي كانت تعاني منها عملياتها.

و بنفس الطريقة فقد قامت شركة جي تي إي GTE بإصدار شريط مرئي أخاذ بعنوان ماذا يريدون؟ و الذي حوى سلسلة من الصور الموجزة التي تعطي وجهات نظر أربع مجموعات رئيسة من أصحاب المصالح هي العملاء و المستخدمون و المجتمعات المحلية و المستثمرون. و يُظهر الشريط ممثلين يقومون بلعب أدوار عدة، منها دور العملاء الذين يتناولون بالتعليق حالة التعامل مع موظفي المبيعات التي لا يعيرون العملاء الانتباه الذي يستحقونه، و كذلك زوجين في خريف عمريهما و هما يتناقشان حول استثمارهما في الشركة و كيف أنهما بحاجة إلى جني العوائد من هذا الاستثمار، علاوة على موظف في الشركة و هو يستفسر عما إذا كانت الشركة هي أكبر مستهلك في العالم لحافظات الأوراق، في الوقت الذي ترينا آلة التصوير أنه غارق حتى أذنيه في هذه الحافظات. و كان لهذا الشريط تأثيرا كبيرا على من شاهده، حيث أنه يعرض أناسا حقيقيين بشكل يجعل المشاهدين يتفاعلون معهم. و قد تم عرض الشريط في جميع أنحاء الشركة، و أوصل إلى الناس بشكل فاعل مجموعة الأسباب المعقدة التي كانت تحدو بالشركة للتغير. كما أنه تضمن كذلك تفسيرا لطبيعة الإعادة و ماهيتها و كيفية معالجتها للمحنة التي كانت تمر بها الشركة بأسلوب،كما قلنا و أكدنا مرارا و تكرارا، خال من التجريد النظري و مصاغ بكلمات بسيطة تصل إلى الجميع.

و بعد أن ناقشنا الخاصية الأولى للإعادة و هي الغرض منها، نتحـول الآن إلى الخاصية الثانية لها و هي العملية، و التي تعني الشرح المفصل للطريقة التـي ستتبعها المنظمة في إعادة هندسة عملياتها حتى تصبح خطة المشـروع مفتوحـة للجميع. و برغم أن المنظمة بكاملها لا تحتاج إلى معرفة كل خطوة فـي منهجيـة الإعادة، غير أنه من المهم مشاركة العاملين بالخطوط العريضة للأسلوب حتى يلـم كلا منهم بسياق الأحداث التي ستأتي من بعد.

و الخاصية الثالثة لإعادة الهندسة هي تقدم جهد الإعادة و الـذي يتوجـب نقله إلى العاملين بحيث تنساب المعلومات إليهم في الوقت الذي تنهمك فيـه فـرق الإعادة في أداء عمليات التصميم و في إعداد جداول التنفيذ. و يعد رفـد المنظمـة بالمعلومات عن سير العمل في جهد الإعادة في الوقت المناسب عاملا حيويا فـي إدامة زخم هذا الجهد.

و نعرج أخيرا على خاصية الإعادة الرابعة المهمة و المتمثلة في إخبـار العاملين عن مشكلات الإعادة. و قد يبدو هذا الأمر في منتهى الغرابة ذلـك لأنـه مخالف تماما لما عهدته أغلب المنظمات التي يتميز اتصالها بالنـاس بالتفـاؤل و الابتهاج الذي لا ينقطع. فنادرا ما تقر الشركات بالهفوات و الـزلات و الأخطـاء، غير أنها متى ما فعلت ذلك فإنها تخلق رباطا من الثقة لا ينفصم بيـن المتكلـم و المستمع. فالاعتراف بعدم العصمة يشتري للشركة قدرا أعظم من المصداقيـة. و ينبغي على الشركات أن تعترف بالإخفاقات و تشدد على الدروس المستخلصة منـها و أن تمضي قدما في طريقها. و إذا ما اعترفت بأخطـائك فـإن العـاملين لديـك سيميلون بشكل كبير إلى تصديقك في المرة التالية التي تدعي فيها النجاح لذاتك.

٥. **الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال:** لقد شهدنا جميعا قوة إشباع السوق من خلال الترويج. فمن منا يستطيع نسيان الشخوص التي تطالعنا بدون انقطاع في الدعاية التجارية التي تأتينا عبر القنوات المختلفة. فصورهم قد حفرت في ذاكرتنا بفعل التأثير الصرف لسيل رؤيتنا لهم. و التكرار يفلح في عمل ذات الشيء في إعادة الهندسة أيضا. و هو بالتأكيد بالقطع يحقق الغرض. و يميل العديد من المديرين إلى الافتراض بأنهم ما إن يقولوا شيئا فإن الناس جميعا سيفهمونهم. و الشيء المهم في عملية الاتصال هو التعزيز بطرق عدة و من خلال قنوات مختلفة بواسطة أناس عديدين. ففي شركة هول مارك مثلا تم أثناء السنة الأولى من بدأ جهد الإعادة تنظيم ما يزيد على ألف نقاش في جميع أنحاء المنظمة حتى يعرف الجميع أن هذا الجهد لم يكن نزوة عابرة. و قد ساهم المقدار الصرف للتكرار بإرسال إشارة واضحة عن جدية عزم الشركة على المضي قدما في جهد الإعادة. و أرقام مثل هذا الرقم هي القاعدة لا الاستثناء في البرامج الناجحة لإعادة الهندسة. فقد أخبرنا كل من نعرف من قادة الإعادة بأنهم قد أساءوا تقدير مقدار جهد الاتصال المطلوب للإعادة. و قد أخبرنا أحدهم بأنه قام أثناء الأربعة عشر شهرا الأولى من جهد الإعادة بعقد ١٢٠ اجتماعا ضم مجموعات صغيرة زادت في مجموعها على ٦٠٠ من الناس. و قد كان الاجتماع الواحد يستغرق ثلاث أو أربع ساعات. و بالإمكان صياغة الوقت المطلوب لأي عملية اتصال كي تنفذ و تستقر في أذهان الجمهور المستهدف بطرق مختلفة، إحداهما هي قاعدة ٧×٧ و التي تعتمد على إرسال ذات الرسالة سبع مرات بسبع طرق مختلفة قبل أن يستطيع أحد تصديقها. و هناك قاعدة أخرى هي قاعدة الخمسينات و التي تنص على أن الناس لن يسمعوك في الخمسين مرة الأولى التي تقول فيها شيئا، و لن يفهموك في

الخمسين الثانية و لن يصدقوك في الخمسين الثالثة. فالتكرار مهم و له شأن كبـــير في الاتصال، و هو كفيل بإحراز النجاح.

٦. **الأمانة هي السياسة الوحيدة:** قد يقول المتهكمون أن الأمانة هي الفــراق بين التسويق و إعادة الهندسة. غير أن المسوقون الحصيفون لا يعــدون بشـــيء لا يستطيعون تحقيقه، ذلك أن العملاء المتذمرين لن يعودوا إليهم. و بذات الطريقـــة، فإن الكذب عن إعادة الهندسة لا يخرج عن دائرة الأخلاق الحميدة فحسب بل إنـــه ضرب من الحمق و من دحر الذات. و كما قلنا من قبل، فإنه بإمكان الإعادة خلــق نمط جديد للاتصال الداخلي من خلال الإصرار على الأمانة. فإذا ما اقترفت خطئـا فعليك أن تعترف به، و إن جهلت بشيء فعليك أن تقره، و إن آلمك شيء فعليـــك مواجهته. فالحقيقة هي في كل الأحوال تقريبا أقل عناء من المخاوف التي يختلقــها الناس في مخيلاتهم. و الحقيقة تشتري لك المصداقية، كما أن مجرد قولك الحق هو برهان آخر على أنك تقوم بعمل شيء مختلف تماما.

٧. **استخدام العواطف لا المنطق وحده:** ليس الأسلوب التحليلي للمبيعـــات إلا مدخلا واحدا فقط لإقناع المشترين باقتناء منتجك. و يقوم الجهد النـــاجح للتســويق باللعب على جميع الخيوط العاطفية التي تشمل الخوف و الجشع و البهجة و الأمــل و هي الخيوط الأكثر وضوحا من بين كم كبير منـــها. و يتوجــب علـــى عمليـــة الاتصال الخاصة بالإعادة أن تتجاوز نقل الحقائق الجافة فقط، و تتعداها إلى إيجـــاد آصرة عاطفية مع العاملين. و هنالك أسلوب للإلقاء يشبه أسلوب الوعظ الدينـــي و الذي حقق نجاحا في العديد من المنظمات. فعلى قائد الإعادة أن يخـــاطب النـــاس بعاطفة جياشة كما يفعل الوعاظ في خطبهم، ذلك أن النـــاس يســتجيبون بطبعـــهم

للحماسة المخلصة الملتهبة لأنها تأسر ألبابهم. غير أنه ينبغي أن يكون هنالك أيضا تنوع في نسق العواطف التي تدفع جهد الإعادة. فالدعابة و خفة الروح يمكن أن يكونا بمضاء و فاعلية العواطف، و بخاصة إذ ما كانت خفة الروح هذه تتعارض مع الأسلوب التقليدي للمنظمة في الاتصال.

٨. **الاتصال لغرض الإشفاء:** تشكل دعوتنا هذه ابتعادا عن الأسلوب التقليدي للتسويق، حيث تؤثر إعادة الهندسة على الناس العاديين الذين يحيون حياة عادية، و تسبب لهم آلاما حقيقية. كما أن لدينا التزاما باستخدام قنواتنا الاتصالية، ليس فقط للدعوة إلى إعادة الهندسة بل لنساعد على التقليل إلى الحد الأدنى من الضغط النفسي و الأذى المصاحب لجهد الإعادة. و يمكن أن يترجم هذا الالتزام على شكل رسائل تحيي الأمل في النفوس، أو تنقل مواساة رقيقة، أو تربت على كتف أضناها الجهد، أو تعبر عن التقدير للجهد الصادق. فعندما نقول للناس أننا نتفهم مخاوفهم و نشاركهم قلقهم و ألمهم، و أن كربهم هو من أجل قضية أسمى و أشمل، و أننا نقدرهم و نثمن مواقفهم، فإننا بهذا نشفي غائلة صدورهم (و نعمل أيضا على المساهمة بشكل عرضي في إعادة تسيير مشاعرهم الغليظة كي لا تتحول إلى مقاومة ضد جهد الإعادة).

٩. **ليكن اتصالك ملموسا:** لا تشكل الكلمات غير البداية، غير أنها نادرا ما تكون كافية. و كما أن شركات البضائع الاستهلاكية توفر لعملائها عينات مجانية من منتجاتها، فإن على إعادة الهندسة أن تقوم بذات الشيء من خلال قيام فرق الإعادة بإيجاد أساليب تجريبية لإيصال قضاياها المهمة إلى الناس. ففي شركة تكساس انسترومنتس للحاسبات يقوم فريق الإعادة باستخدام وسيلة اتصال يسميها

"لوحة الألعاب" و التي هي صحيفة ورقية ذات طيات تمثل جميع الأنشطة المتداخلة الوظائف المتعلقة بإنجاز الطلبات. و تعمل هذه الصحيفة على جعل الناس يشعرون بالفترة الزمنية التي ستستغرقها العملية، و التعقيدات المصاحبة لها، و يجربون النظر إليها من منظور العميل، علاوة على أنها تساعدهم في إدراك مقدار التغيير المطلوب. و تمثل كل طية من طيات الصحيفة تغيرا ملموسا في العمل المطلوب لتحقيق أهداف عملية إنجاز الطلبات. و بذات الطريقة، فقد قامت شركة هيتاشي ديتا سيستمز Hitachi Data Systems ، التي هي فرع لشركة هيتاشي اليابانية العملاقة في ولاية كاليفورنيا، بجعل تجربة الإعادة أمرا ملموسا لعامليها، إذ قامت قبل شهر واحد من الانطلاقة الرسمية لجهد الإعادة بإصدار منشورات تتمحور حول أحد أغاني ألفيس بريسلي القديمة، و أرسلت في كل يوم أثنين لأربعة أسابيع متتالية الرزم التالية التي حوت نشرة إعلانية و أشياء خاصة أخرى إلى ٥٠٠ من المدعوين إلى اجتماع بدء جهد الإعادة:

الأسبوع الأول: جاءت النشرة تحت عنوان "مزقها إن استطعت"، مطبوعة على ورق خاص لا يتمزق. و الرسالة الملموسة التي تعبر عنها هذه النشرة هي الآتي: ليست الأمور بظواهرها. جرب أن تمزق النشرة لكنك لن تستطيع ذلك ما لم تفكر بطريقة جديدة لتحقيق الهدف.

الأسبوع الثاني: وردت النشرة في هذا الأسبوع تحت عنوان "هزها" و معها وسادة صغيرة تحوي سائلا لتدفئة اليدين يبقى خاملا حتى يتم رجه. و الرسالة الملموسة هذه المرة هي: لا يمكنك أن تكون سلبيا، و أن عليك أن تأخذ زمام المبادرة حتى تجعل من إعادة الهندسة واقعا فعليا.

الأسبوع الثالث: وصلت النشرة هذه المرة تحت عنوان "اكسرها" مع بيضة من البلاستك مليئة بمعجون ظريف. و طبعا فإن هذا المعجون لن ينكسر ما

لم يتم تجميده. و الرسالة الملموسة هنا تقول: كن حصيفا كثير الدهاء كـــي تحــل مشكلاتك.

الأسبوع الرابع: أتت النشرة في الختام تحت عنوان "ستكون لنا حفلة أنس" و معها كرة مطاطية لينة توضع في راحة اليد و يضغط عليها مرات متعاقبة حتـى "ينسى" الفرد الضغط النفسي. و الرسالة الملموسة تقول هذه المرة: ســنقيم حفلــة أنس لتدشين جهد الإعادة.

و كما ترون فإن هذه "الحيّل" قد ساهمت في تحويل ما كان يمكن أن يكون رسائل جافة إلى أخرّ لا تنسى.

١٠. **إصغاء ثم إصغاء ثم إصغاء:** ليس الاتصال كلاما فقط، بل إنه يجــب أن يكون مزدوج القناة و ينطوي على إصغاء يتسم بالشغف و اليقظة. و كما يصغـــي مندوبو التسويق إلى عملائهم دائما، فأن على مهندسي الإعادة عمل ذات الشـــيء و الإصغاء إلى العاملين الذي سيتأثرون بجهد الإعادة و ذلك لسببين أولهما أن يكـــون لديك آلية للمعلومات المستعادة تستطيع من خلالها تحديد فاعلية برنـــامج الاتصـــال لديك، بحيث أنك تتوصل إلى معرفة وصول رسائلك إلى المســـتهدفين بـــها مـــن عدمه، و مقدار فهم الناس لجهد الإعادة، و درجة استعدادهم لقبوله. و يتمثل السبب الثاني في إعطاء الناس فرصة للتعبير عن مشاعرهم و حتى التنفيس عنها. فالنـــاس الذين يشعرون بأنهم يسمع لهم و أن لهم صوتا، و الذين يرون أنفسهم كمشـــاركين لا كضحايا سيشعرون على الأرجح أكثر بكثير من سواهم بشعور إيجابي نحـــو الإعادة، مما يدفعهم إلى التصرف بشكل إيجابي تجاهها أيضا.

و هنالك العديد من الطرق التي تجعل من عملية الاتصـــال فـــي إعـــادة الهندسة حوارا لا مناجاة، منها جماعـــات التركـــيز و اســـتمارات الاقتراحـــات و

الاستبيانات و المسوح و المقابلات الشخصية و مقابلات "الميكرفـــون المفتـــوح" و غيرها. و الحاجة الملحة هنا هو استخدام هذه الأساليب بشكل واسع و متكرر يتسم بالجودة و الحكمة.

إن هذه المبادئ العشرة تعبر بفاعلية عما نعتقد بأنه أفضـــل الممارســـات المعاصرة في عملية الاتصال المتعلقة بجهد الإعـــادة، و التـــي يجـــب أن تشـــكل الأساس لأي برنامج اتصال مؤثر. و لا يخفى على القارئ بأن كل شركة هي نتاج ذاتها و أنه بإمكانها من خلال التجربة و الخطأ الوصول إلى توليفتها الفريدة التـــي تناسبها من هذه المبادئ.

المبادئ العشرة لعملية الاتصال في إعادة الهندسة

١. تقسيم الجمهور إلى أجزاء
٢. استخدام القنوات المتعددة في الاتصال
٣. استخدام الأصوات المتعددة
٤. وضوح الاتصال
٥. الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال
٦. الأمانة هي السياسة الوحيدة
٧. استخدام العواطف لا المنطق وحده
٨. الاتصال لغرض الإشفاء
٩. ليكن اتصالك ملموسا
١٠. إصغاء ثم إصغاء ثم إصغاء

عينة لبرنامج اتصال خاص بإعادة الهندسة

دعونا نلقي نظرة فاحصة على كيفية قيام شـــركة كبـيرة للإلكترونيـات بوضع هذه المبادئ العشرة في الاتصال موضع التنفيذ حين قرر قادتها أن عليــهم إعادة هندسة ثلاث من عملياتها الرئيسة بسبب التخفيضات في الميزانيــة الدفاعيـة للبلد و التغيرات الواسعة الأخرى التي شهدتها صناعة الإلكترونيات ذاتــها. و قـد قاموا بتعيين قيصر للإعادة و فريق للبدء للمساعدة في إطــلاق جــهد الإعــادة، و شرعوا من فورهم في العمل على تنظيم الاتصال مع العاملين في الشركة.

و كان العاملون قد بدءوا بسماع أخبار مفادها بأن جهد الإعادة كان علـــى الأبواب حتى قبيل بدء فرق التصميم بالعمل. و كانت ترد فـــي اجتماعــات الإدارة تلميحات حكيمة بهذا الصدد و إعلانات يلفها الغموض في النشرة الدورية للشــركة تفيد "بأن إعادة الهندسة قادمة" و "إذا ما رغبت في معرفة تعريف الإعادة، فســترى هذا التعريف في هذا المكان في العدد القادم".

و بموازاة هذه الاستثارة العاطفية قام المدير التنفيذي الأول للشركة بعقـــد لقاءات أولية كل على انفراد مع حملة الأسهم في الشــركة و كذلـك مـــع القــادة الوظيفيين فيها لإخبارهم بأن برنامجا رئيسا للتغيير كان على وشك البدء.

من الواضح حتى في هذه المرحلة المبكرة أن هذه المنظمة جادة حول عملية الاتصـــال. فالاستحواذ على انتباه الناس هي خطوة جيدة أولى نحو الفوز بقلوبهم و عقولهم. كمـا أن التحدث إلى كبار المديرين بشكل مبكر يكفل تبديد ما يقلقهم و يوفر لهم الفرصة في طرح الأسئلة الحساسة التي تدور في أذهانهم.

و قد تم بدء الإعلان عن برنامج الإعادة رسميا بدعوة ٣٠٠ مـــن كبــار

المديرين من مختلف أنحاء الشركة إلى فندق قريب لمدة نصف يوم. و قد تم إرسال الدعوات بالاسم لكل ضيف، موقعة من قبل المدير التنفيذي الأول للشركة. و قام المدير و مديرون تنفيذيون آخرون بالتكلم بعاطفة جياشة و بالتزام واضح حول أهمية برنامج الإعادة، معبرين عن حماسهم الشخصي للتغيير المرتقب.

و تقوم العديد من الشركات عادة بالإعلان عن برنامج الإعادة بإصدار مذكرة جافة تقول فيها: "نحن على وشك البدء ببرنامج جديد على مستوى كبير من الأهمية، و نحن نعتقد أنه أمر حيوي". غير أنه كما علمنا عالم الاتصال الكبير مارشل ماكلوهان، فإن "الوسط هو الرسالة"، أي أنك إن أعلنت عن برنامجك بشكل رتيب و تقليدي، فإن الناس سيظنون أنه برنامج ممل و تقليدي، و ستضيع الفائدة الأولية المتوخاة منه. و يتوجب التغلب على التهكم و الجمود من البداية إذا ما أريد التخلص منهما على الإطلاق. غير أن الأمر مختلف في هذه الشركة. ففي جلسة البدء كان الأمر واضحا لجميع الحضور بأن كبار المديرين كانوا على اتفاق كامل حول التغيير، و أنهم قد وضعوا مراكزهم و أنفسهم على المحك. كما دلل حضورهم جميعا و من دون استثناء على عزمهم الموحد الجاد القادم من أعلى المستويات في الشركة. و كانت الرسالة التي أرادت الإدارة بثها إلى الجميع هي: "أن هذا الأمر حقيقي، و قد وجد ليبقى". و إذا ما تم التعبير عن الالتزام القوي بالإعادة و الوضوح في الرؤية في تنفيذها منذ جلسة البدء، فإنه من المؤكد أن ينتقل هذا الالتزام و الوضوح إلى أناس عديدين في الشركة في اليوم الذي يليها. فالناس دوما يتناقلون الكلمات، و في حالة هذه الشركة، فإنه من الواضح أن الإدارة كانت تحكم هذا التناقل.

و بعد ذلك قام الفريق التنفيذي بجدولة اجتماعات مع كل قسم من أقسام الشركة، وتمت دعوة الجميع لحضور هذه الاجتماعات. و قام أعضاء الفريق بعرض خططهم لإعادة الهندسة، و قالوا للناس: هذا الذي سنقوم بعمله، و هذه هي العمليات التي اخترناها للإعادة، و هذا ما سيحدث في الشهور الثلاث القادمة، و

هذا الذي نتوقع حدوثه في السنوات الثلاث القادمة، و هذا الذي سنحتاجه منكـــم. و قد خلت هذه الاجتماعات من الشكليات و غلب عليـــــها طـــابع التحـــاور لتمكيـــن الحضور من طرح الأسئلة بحرية تامة، و تم إعطاء معلومات و جداول دقيقة، مـــع إشارة واضحة بأن الهفوات لم يكن منها بد لأن الشركة كانت تمر بتجربة جديدة. و في ختام كل من هذه الاجتماعات، رجا المديرون التنفيذيون مديري الأقسام مناقشة مشروع الإعادة مع العاملين الذين لم يسعهم حضور الاجتماعات.

و يتضح من هذه الاجتماعات قيام الفريق التنفيذي بتقسيم المنظمة إلـــى أجـــزاء، و بأنهم كانوا يتكلمون إلى كل جزء مقدمين للعاملين فيه معلومات حقيقية لا لغو فيها بغيـــة التأكيد على أنهم ملمين بالأمر، و بأنهم عاقدين العزم على تحقيقه. و الملاحظ هنا هو أن القيادة تتكلم و تصغي حتى في هذه المرحلة المبكرة. و قد تم تصميم هذه الاجتماعـــات كي تبدأ الاتصال كشلال ينساب من أعلى المنظمة إلى تخومها، بغية ضمان نشر رؤيـــة القيادة لجهد الإعادة، و إيصاله إلى الناس المناسبين بواسطة أناس مناسبين.

و بعد شهرين من بدء الإعادة قام مهندسوها بعرض شريط مرئـــــي مـــن عشرين دقيقة إلى كل العاملين في المنظمة. و بلغ عدد فرق إعادة الهندسة في هـــذه المرحلة ثلاث فرق لإعادة تصميم العمليات و فريق للتنســـيق و لجنـــة للتوجيـــه، تعاونت جميعها مع مجموعة الاتصال في الشركة على إنتاج هذا الشريط في وقـــت قصير جدا. و في الشريط قام المدير التنفيذي الأول للشركة بعرض خطـــة عمـــل إعادة الهندسة مبينا كيف أن الموقف التنافسي للشركة قد تغير، و كيـــف تغـــيرت الصناعة ذاتها التي تنتمي إليها الشركة، و السبب وراء عدم بقـــاء الشـــركة فـــي الموضع التي كانت عليه. و اختتم المدير كلامه بقوله: "إن هذا هو الســـبب وراء عملية الإعادة، إذ لم تكن مجرد حماقـــة أو نـــزوة، بـــل إنـــها حيويـــة لنجاحنـــا

المستقبلي". و تلا كلام المدير عرض للمنتجات المنافسة و هي تومض عبر الشاشة، و تبعتها لقطات تُري بعض العملاء المتذمرين. ثم قام كل فريق من فرق إعادة التصميم الثلاث بشرح سبب إعادة هندسة عمليته و معنى هذا التغيير بالنسبة لمستقبل الشركة. ثم ختم المدير التنفيذي الأول الشريط بقوله: "لقد بدأنا هذا البرنامج لأنه لم يعد لنا بد من بدئه، و أقول لكم بمنتهى الصراحة بأننا لا نعلم كيف سينتهي إليه الأمر. و لا أعلم إن كنتم ستستمرون في أعمالكم أم لا عند إكمال البرنامج. و لا أستطيع أن أعدكم بأنكم ستحتفظون بأعمالكم، غير أنني أعدكم أنه إذا تم حذف عمل أي منكم فإننا سنعمل ما وسعنا الجهد لإيجاد أعمال بديلة لكم، فإن لم نستطع فسنقوم بإعادة تدريبكم للقيام بأعمال جديدة، فإن لم نستطع فسنعاملكم بالعدل و سنعطيكم ترضية كريمة لإنهاء عملكم، و أنا أضمن لكم هذا شخصيا".

لقد كان لهذا الشريط وقع كبير في المنظمة، إذ كان الأول الذي تستخدمه الشركة على نطاق واسع. كما أنه لم يكن المدير التنفيذي الأول معتادا على المشاركة في مثل هذه الأنشطة، إذ أن معظم العاملين لم يروا وجهه قط.

غير أن الأمر الأكثر حيوية في هذا النوع من الاتصال من خلال الشريط المرئي هو قضية التعامل مع احتمالية فقدان العاملين لإعمالهم. فبدل ترك الحبل على الغارب لمطحنة الإشاعات في تحديد شروط النقاش حول هذه المسألة، قامت الإدارة بتوجيه ضربة استباقية تعاملت مع المسألة بشكل مباشر و عملت على نزع فتيل مواجهة محتملة مع العاملين.

و ما من شك بأن أفضل طريقة للتعامل مع الريبة و الخوف هي من خلال توفير المعلومات و قول الحقيقة للناس. و تعيد المنظمات الهندسة لأسباب تنافسية و اقتصادية عميقة حتى تبقى في السوق و حتى تقلل من التكاليف و تحسّن رضاء العملاء و تخلق الظروف المواتية للنمو. غير أن لأكثر العاملين في العديد من الشركات فهما محدودا جدا للحالة العامة التي تتمتع بها شركاتهم. و إن كنت في ريب مما نقول، فإنه بمقدورك

الذهاب في شركتك إلى المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال الفعلية فيها كالمصنع أو مركز خدمة العملاء أو مختبرا للأبحاث أو أحد المستودعات، و سل العاملين في الخط الأمامي الأسئلة التالية: "من هم أكبر منافسي الشركة و أخطرهم؟ و من هم أهم الموردين؟ و من هم أكبر عملائنا؟ و ما هو الأمر الذي سيقرر نجاحنا في المستقبل؟" و لن تلقى أجوبة على مثل هذه الأسئلة إذا كانت شركتك مثل أغلب الشركات الأخرى، ذلك لأن العاملين لديك يصبون جل اهتمامهم على مهامهم الفردية، و لم يتهيأ لهم معرفة الصورة الكبيرة إذ لم يشرحها لهم أحد من قبل. غير أن الشريط المرئي الذي عرضته هذه الشركة ساعد في شرح السياق التنافسي لها، في ذات الوقت الذي ربط فيه بين جهد الإعادة و المشكلات الحقيقية التي كانت تواجهها الشركة من جهة و نجاحها المستقبلي من جهة أخرى. و قد أدركت الإدارة حاجة العاملين جميعهم إلى فهم التسلسل المنطقي التالي: ١) إن المشكلات التي نواجهها و المتمثلة في التكاليف العالية و المديات الطويلة للدورات هي في واقع الأمر مشكلات في العمليات، و ٢) لغرض نجاحنا فرادى و كجماعة فإنه يتحتم علينا أن نغير من كيفية القيام بهذه العمليات، و ٣) و على هذا الأساس، فإننا سنعمل بإعادة هندسة عملياتنا. و بإمكان رسالة كهذه أن تغوص عميقا في ذوات العاملين و تغير من منظورهم بشكل جوهري. و من خلال قيام الشركة بإفهام الناس ضرورة الإعادة، فإنها قد ساهمت في وضع جهد الإعادة على مستوى أعلى و أهم من مستوى البدعة العابرة.

و على مدى الشهور الست التالية قام فريق الإعادة بغمر المنظمة بفيض من مختلف أنواع الاتصال، فقد قام بإلقاء الخطب و نشر المقالات و إشراك الجميع في نتائج جهد الإعادة. كما قامت الإدارة العليا بعد بدء الإعادة بإلغاء العديد من برامج تغيير العمل الأخرى التي تراكمت خلال السنيين الماضية، و اختفت سريعا برامج مثل برنامج تفويض العاملين، و المبادرة العقيمة التي أطلق عليها لقب رؤيا العام ٢٠٠٠، إضافة إلى برامج أخرى مشابهة. و كان لهذا الإلغاء نتائج صحية إذ ساهم من الوجهة العملية بتحرير بعض الموارد المطلوبة لجهد الإعادة، و ساهم من

ناحية أخرى في بعث رسالتين قويتين أولهما أن أيام برامج التغيير البراقة و المصطنعة قد ولت إلى غير رجعة، و ثانيهما أن إعادة الهندسة هي أملنا الوحيد للتحضير للمستقبل.

للعديد من الشركات كثرة من برامج التغيير التي تؤدى في ذات الوقت، إلا أنها لا ترتبط بعضها ببعض، و لكل منها مؤيدوه و جمهوره و منظريه، و هم يتنافسون جميعا على الوقت وعلى إثارة اهتمام الإدارة، غير أن لها في العادة القليل من التأثير الحقيقي. و يصبح من الضروري اختراق هذا الركام و جعل الناس يرون و يؤمنون بأن جهد الإعادة ليس مثل غيره من برامج التغيير، و أن الغرض الحقيقي هو جعل إعادة الهندسة المحرك لجميع أوجه التغيير التي صممت جميع هذه البرامج غير المتصلة في الأصل لتحقيقها. فخدمة العملاء و تفويض العاملين و الإبداع و جميع المفاهيم المعاصرة البراقة ما هي في الواقع إلا جوانب من جهد الإعادة، و لن يكتب لهذه الجوانب أن تتحقق إلا من خلال التنفيذ الفاعل لهذا الجهد.

لعل أفضل عبرة مستخلصة من تجربة هذه الشركة هي تركيزها بشكل مبكر و مستمر على عملية الاتصال التي مهدت لها السبيل لإنجاح جهد الإعادة. و في الوقت الذي أنجزت فيه فرق الإعادة تصميماتها، فإن جميع المديرين في الإدارة العليا كانوا يقفون صفا واحدا حول رؤية واحدة للمستقبل. و عندما قام قيصر الإعادة بالتحول إلى مرحلة التنفيذ، فقد واجه مهمة يسيرة نسبيا في الحصول على ١٥٠ من العاملين الإضافيين الذين كان يحتاج إليهم في مختلف فرق التنفيذ. و قد ساهمت شدة الالتزام الذي أبدته الإدارة و النشر و القبول الواسع النطاق "لخطة العمل" المعلنة إلى تحويل أزمة محتملة إلى أمر عادي. و عندما حان الوقت لاختبار التصميم الجديد في مواضع تجريبية، لم يجد مهندسو الإعادة حاجة إلى لوي أذرع العاملين للحصول على مواضع مناسبة، إذ كان هنالك العديد

من المتطوعين. و بانتشار العمليات الجديدة في أرجاء المنظمة، كان هنالك الـــنزر القليل من الدهشة، و غابت المعارضة تقريبا، و ذلك لأن حتمية الإعادة كانت قـــد وصلت الجميع في المنظمة منذ أمد طويل و بتواتر متصل بحيث أنها أصبحت من المسلمات. و ما من شك أن برنامج الاتصال الخاص بإعادة الهندســـة فـــي هـــذه المنظمة لم يكن السبب الوحيد لنجاحها في تنفيذ جهد الإعادة، بل أنه بالتـــأكيد لـــم يلحق الأذى بأحد.

الفصل العاشر

أنت ما تعتقد:
إعادة تشكيل قيم المنظمة

كنا قد بينا سابقا بأن أن إعادة الهندسة تبدأ بإعادة تصميم العمليات، غير أنها لا تتوقف عند هذا الحد. فالتغير الجذري و الجوهري في هيكل العملية يصدر تأثيرات موجبة في جميع أنحاء المنظمة. و كما قال أحد المديرين التنفيذيين في أحد المرات: "إن لم يتغير كل شيء، فليس ذاك من إعادة الهندسة بشيء".

و يتمثل التحول في نظام القيم في المنظمة أحد الجوانب المهمة لثورة إعادة الهندسة، حيث تمثل هذه القيم أكثر المعتقدات الأساسية للناس حول عملهم. و تساهم هذه المعتقدات بشكل حتمي في تشكيل سلوك الناس و كيفية تأديتهم لهذا العمل، إذ إننا نقوم بأداء ما نؤمن به. و بقدر ما تكون القيم غير ملموسة بالشكل التي قد تبدو عليه، و صعبة التعريف و عصية على الفهم في النقاش بالقدر الذي قد تكون عليه، فإن القيم تقع في واقع الأمر في صميم أي محاولة ناجحة لإعادة الهندسة.

و لنأخذ تطوير المنتجات كمثال على أهمية هذه القيم. فقد اكتشفت الشركات في العديد من الصناعات قوة و تأثير الفريق المتعدد المهارات لتطوير المنتجات و الذي يمتلك التخويل اللازم لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة. و يقوم كل فرد في الفريق بالتشارك في المعلومات عن المنتج الجديد مع كل فرد في الفريق بدءا بالمصممين و مرورا بالمخططين الماليين و انتهاء بخبراء التصنيع. و يتشارك الجميع أيضا في المسئولية عن نتاج عملهم. و يؤدي هذا النوع

من التعامل إلى جعل العمل يسير بشكل أكثر كفاءة نظرا للقدرة على تجنب التكرار و إعادة تنفيذ العمل بسبب الأخطاء.

غير أنه ليس بإمكان أي تطوير سريع للمنتجات، بغض النظر عن دقة و مهارة تصميمه، العمل بدون عنصر رئيس واحد و هو الناس الذين يؤدونه و الذين عليهم أن يؤمنوا بأنه على قدر كبير من الأهمية. و بغير هذا الاعتقاد الأساسي فإن الناس سيعوزهم الشعور بالجدية و الالتزام المطلوبين، و لن يكون لديهم الوازع للعمل الجاد ضمن فريق واحد. و مهما تكن درجة روعة تصميم عمليتك، فإن نجاح هذا التصميم سيعتمد في المحصلة النهائية على نظام القيم المغروس في قلوب و عقول أولئك الذين يؤدون العملية يوم بيوم.

غير أنه ما نوع القيم المطلوبة لمساندة التطوير السريع للمنتجات؟ و بالتأكيد فإن أحد هذه القيم هي السرعة، إذ بدون إيمان العاملين بأهميتها فلن تكون العملية سريعة مهما كانت دقة تصميمها. و القيمة الأخرى هي إدراك العاملين بأن حاجات العميل تأتي في المقام الأول، فوق أي حاجات لأي جزء من المنظمة أو أي فرد فيها. كذلك، فإن العمل ضمن الفرق قيمة حيوية، إذ أن على العاملين أن يؤمنوا بحق أن الفرد للجماعة و أن الجماعة للفرد.

إلا أن العاملين في تطوير المنتجات لن يقدروا ببساطة أن يقال لهم أن يحملوا هذه القيم، بل يتحتم عليهم دمج هذه القيم في أنفسهم حتى تكون لهم المنار الهادي في حياتهم المهنية. و المعتقدات الصحيحة و الراسخة هي وحدها التي تولد العاطفة و الالتزام المطلوبين في عملية يراد إعادة هندستها.

و من الضروري عند إعادة هندسة عملية ما أن يصار إلى إعادة ترتيب القيم قبل الشروع فيها، ذلك أن محاولة فرض عملية جديدة على أناس لهم قيم

العملية القديمة لن يفضي إلا إلى الفوضى، التي تفضي بدورها إلى التنافر الذهني و الإرباك و التهكم.

إن دمج القيم الجديدة في نفوس العاملين يكتسب أهمية مضاعفة نظرا لأن هذه القيم تشكل أداة مهمة بيد الإدارة للبيئة التي تعاد هندستها. فالسمة الرئيسة لإعادة الهندسة هي أنها تخلق عمليات تتميز بمرونة أعظم من تلكم التي تستبدلها. و تغدو كتب القواعد و أدلة الإجراءات بغير ذات معنى كلما تقدم أعضاء الفريق في تعلم التركيز على العملاء و النتائج. و هذا يعني باختصار أن أيام شعار "اخبرهم ثم راقبهم" قد ولت إلى غير رجعة. و لن يكون بالإمكان تحقيق أهداف المرونة و الاستجابة و السرعة على الإطلاق إذا ما طلب من العاملين الرجوع إلى القواعد المتبعة في العمل كل خمس دقائق كي يحوزوا على إذن الرئيس و موافقته. كما أن أدلة العمل في عالم يسوده التغير الذي لا ينقطع ستتقادم قبل أن يجف حبرها، و حتى قبل أن يدفع بها إلى الطبع. فالواقع اليوم لا يسوده التغير المستمر فحسب، بل يلفه أيضا قدر متناه من التعقيد. و دليل العمل الذي بمقدوره أن يسع جميع المتغيرات سيكون على الأرجح أعلى ارتفاعا من العمارة العالية التي تحوي مقر الشركة.

و تشكل القيم التي يشترك في حملها أكثر الناس و يؤمنون بها بشكل راسخ بديلا للمفهوم التقليدي للضبط في الإدارة. فإذا كان بمقدور قيادة المنظمة إقناع العاملين الالتزام بمجموعة من القيم و استخدامها لتوجيه سلوكهم، فإن بمقدور هذه القيادة أن تكون واثقة نسبيا من أن هؤلاء العاملين سيقومون بأداء عملهم بشكل صحيح. و هنالك في هذا الصدد ثلاث خيارات للضبط أمام الإدارة يتمثل أولها في أن باستطاعتي مراقبتك كالصقر و أن أطلب منك أن تأخذ موافقتي في كل شيء تعمله، و هذه لعمري وصفة أكيدة لمرض تصلب الشرايين، أو أن بمقدوري أن

مقارعة عناصر الثورة المضادة

أدون كل احتمال قائم و أتوقع منك الرجوع إلى تعليماتي قبل أن تشرع بالعمل، و هذا من المحال طبعا، أو أن أصرف وقتا لغرس القيم التي أريدها فيك حتى يكون بمقدورك و أنت لوحدك أن تتصرف بالشكل الذي كنت سأخبرك بعمله.

و قبل أن نقوم بتفحص القيم الجديدة التي تتطلبها العمليات التي يعاد هندستها و كذلك وسائل غرسها في الناس، فإنه من المفيد أن ندرس نظم القيم في المنظمات التقليدية، علاوة على بعض المحاولات المعاصرة لزحزحتها أو تحديثها.

لقد دأبنا في أغلب الأحيان أن نسأل الناس الذين يحضرون إلى الندوات التي نعقدها عن النصيحة التي يسدونها إلى القادمين الجدد إلى منظماتهم بغية مساعدتهم للنجاح في منظماتهم (التقليدية)، أو أن يحددوا لنا بعبارة أخرى السلوك الشخصي النمطي للعاملين في شركاتهم. و كانت استجاباتهم تضم في العادة النصائح التالية: لا تحدثوا أي مشكلات؛ حافظوا على رضاء رؤساؤكم عنكم؛ لا تقترفوا الأخطاء؛ تشمموا الأخبار؛ عاملوا الجميع و كأنهم أعداء؛ و إذا ما حطت مشكلة عليكم فما عليكم إلا أن تدفعوا بها إلى شخص آخر.

إلا أنه من غير الصعب ترجمة هذه السلوكيات النمطية إلى معايير ثقافية. فتفادى الأخطاء مهما كانت التكاليف ما هو إلا نتيجة للاعتقاد بأن المجازفة غير مقبولة، و بأن عدم الفشل يأخذ قصب السبق على النجاح. كما أن التركيز على الحالة الذهنية لرئيسك مرده اعتقادك بأنه هو الذي يدفع إليك راتبك و أن نجاحك في عملك يتأتى من قيام رئيسك بسحبك إلى مواضع أعلى في مستويات المنظمة. و لا يكشف معاملة الآخرين كخصوم و تمرير مشكلاتك إليهم دون حلها إلا عن عقلية لا تثمن المسئولية الشخصية و لا العمل ضمن الفرق، و تعطي الأولوية إلى الأنشطة بدل النتائج.

و لا حاجة بنا للقول أنه ليس من الحكمة في شيء أن تدير ظـهرك عما يجري من حولك أو أن تطلب العون من الآخرين أو تقدمه إليهم في منظمة كـهذه، حيث أنه من الواضح أن هذه القيم و السلوكيات التي تنتج عنها لا تناسب إعادة الهندسة و لا المرحلة التي تليها. غير أنه ما القيم التي يجب أن يحملها العاملين، و ماذا يجب عليهم الاعتقاد به إذا كانت القيم السابق ذكرها هي الأساليب الهادية لـهم في عملهم؟ و في الحقيقة، فإن القيم التي يتطلبها الجهد الناجح للإعادة هي بالضبط نقيض هذه القيم التقليدية. فليس المهم هنا هو إبقاء مديرك راض عنك أو إبقاء العميل راضيا عنك، و لا هو أن تبقى على ذكرك منسيا لتمشية الأمور، بل هو أداء عملك و خلق القيمة للعميل. و إذا ما جاءتك مشكلة فقم بحلها و لا تصدرها للآخرين. و يتحتم عليك عدم معاملة رفاقك في المنظمة كأعداء أو منافسين، بل كحلفاء و رفاق لك في فرق العمل. و لا يعتمد نجاحك المستقبلي على فشلهم بل على نجاحك أنت، و إذا ما مددت لهم يد العون اليوم، فبإمكانك أن تتوقع ذات الشيء منهم غدا. و بعبارة أخرى فإن إعادة الهندسة تتطلب تحولا في القيم الأساسية التي ساهمت في تشكيل سلوك الناس في المنظمات الكبيرة لسنين طويلة.

و ليس من الصعوبة بمكان تحديد أنواع القيم التي تتطلبها المنظمة الحديثة. فقد بدا أن العديد من المديرين التنفيذيين و لسنوات عديدة خلت أدركوا فجأة بأن هنالك حاجة ماسة لمثل هذه المجموعة من المثل. فالمديرون الكبار الذين كان لديهم الكثير من الوقت الذي لم يعرفوا كيفية استغلاله إلا من خلال التعلق بأي بدعة عابرة بغية توجيه الأضواء إليهم دون ما جهد يذكر، غالبا ما كانوا يركبون موجة "القيم"، و التي تمثلت إحدى تجلياتها في ظاهرة غريبة أطلق عليها إعلان القضية و الرؤية و القيم، و التي تبدأ بقيام المديرين الكبار للشركة بالاعتكاف في إحدى الغابات حتى يصبحوا جزءا من الطبيعة و يقيموا حوارا مع ذواتهم. و بعد

أسبوع من الهذيان النفسي المنغلق على الذات يعود المديرون و قد ولدوا من جديد، مصرحين بمجموعة جديدة من القيم التي يجب على الشركة الأخذ بها.

وما يلي هذا التصريح كان يأخذ سياقا حتميا معينا يبدأ بقيام الإدارة بتوزيع مذكرة تحدد القيم الجديدة. و عند حفظ هذه المذكرة كما هو حال غيرها، تتمركز المرحلة التالية على القيام بتعليق الملصقات و اللافتات على الجدران في كل مكان في المنظمة. و أخيرا يتم طباعة عبارات القيم الجديدة على بطاقات بلاستيكية مصفحة بحجم محفظات النقود لتوزع على كل فرد في المنظمة. (و تقوم بعض الشركات باستخدام طرق مبتكرة للدعاية لهذه القيم من خلال وضعها على حلقات المفاتيح أو الأزرار أو أغلفة الدفاتر. (و قامت إحدى شركات الأطعمة حتى بنقش عبارات قيمها على حامل ثلاثي القوائم). غير أن البطاقات كانت الأكثر شيوعا.

و نحن نمتلك الآن مجموعة من هذه البطاقات كنا قد جمعناها من زياراتنا للعديد من الشركات عبر سنين عديدة، و تمثل هذه البطاقات تأكيدا معبرا عن إيمان الإدارة بقوة العبارات المبتذلة في تغيير و تحوير السلوك. و دائما ما ترى هذه العظات مطبوعة تحت شعار الشركة و تعطى أسماء تتسم بالتبجيل (مثل "رؤية العام ٢٠٠٠" الذي يتمتع بشعبية كبيرة). و لعل أول ما يلفت نظرك عن هذه البطاقات عند قراءتها هو أنها جميعا متشابهة من حيث المحتوى و الأسلوب. فلغرض المحافظة على مفاهيم حركة الجودة مثلا يظهر موضوع العملاء بشكل واضح في هذه البطاقات. فقد ادعت إحدى شركات النفط الكبيرة "بأننا ملتزمون بتوقع احتياجات العملاء و الإيفاء بها، و سنعمل على تجاوز هذه التوقعات". و لم يرق لإحدى شركات التصنيع الكبرى أن يسبقها الغير، إذ ردت بالقول" إن شغلنا الشاغل هو إرضاء العميل". و أصرت شركة كبيرة للاتصالات البعيدة على "أننا نخلق قيمة غير مسبوقة للعملاء". و تعرض شركة كبيرة للبيع بالتجزئة حتى كما

أكبر بقولها "إن رضاء العملاء علينا و بهجتهم منا هما بؤرة جميع أفكارنا و خططنا و أفعالنا". (و في سابق العهد و الأوان كان رضاء العملاء هو المراد، غير أنه أصبح فيما بعد إدخال السرور إلى قلوبهم، ثم تحول إلى إبهاج لهم. و لا نريد هنا أن نتأمل فيما قد يبتدعون فيما بعد).

و قد يكون "الامتياز" صعب التعريف و حتى أنه صعب التحقيق، غير أنه يبدو أن الكل يفضلونه. إذ تعد شركة لأشباه الموصّلات "امتيازا في كل شيء نقوم به"، و تصرح شركة أخرى للاتصالات البعيدة بأنه "لدينا معيار واحد فقط هو الامتياز". و الاستقامة كلمة شائعة أخرى، حيث تقول إحدى البطاقات "و فوق هذا كله، فإننا سنعمل دائما باستقامة و بأمانة". و تقول أخرى "سنؤدي عملنا بمنتهى الخلق و الاستقامة". و تدعو بطاقة لشركة أخرى إلى "استقامة لا تعرف اللوم، و تمسك بأعلى معايير الخلق الشخصي و التجاري". كما أن العمل ضمن الفرق له حصته أيضا في هذه البطاقات، حيث تقول إحداها "نحن نتشارك في رؤية واحدة، إذ إننا فريق واحد"، و تقول أخرى "نحن نبني جسور الثقة و العمل الفرقي على مستوى العالم من خلال الاتصال المفتوح و الصريح"، و تصرح أخرى "نحن نعتقد أن نجاحنا يعتمد على المشاركة و العمل الفرقي لجميع عاملينا"، و تجزم أخرى "بأننا نعتبر جميع رفاقنا العاملين أعضاء مهمين في فريق واحد". و لم تنسى هذه البطاقات التركيز على الناس،بطبيعة الحال، حيث تقول إحداها "إن عاملينا هم العامل الحاسم في نجاحنا"، و تقرر أخرى "إن عاملينا هم سر قوتنا"، و تصر أخرى على "إننا نساعد رفاقنا الموظفين في تحسين مهاراتهم، و نشجعهم على المجازفة، و نعاملهم بالحسنى، و نهيب بإنجازاتهم".

و نقوم في بعض الأحيان في ندواتنا التدريبية بإخراج هذه البطاقات المصفحة و نقرأ نفحات الحكمة فيها بصوت عال على مسامع المشاركين الذين

يستجيبون لها على الدوام بعاصفة مدوية من الضحك. و عند سؤال الحضور عن سبب ضحكهم فإنهم يردون مرة أخرى بصوت واحد: "إنها عبارات فارغة"، "إنها عبارات عاطفية واهية"، "إنها عبارات فارغة من أي معنى"، "إنها لا تقول لنا ماذا ينبغي علينا عمله"، و "إنها عبارات لا تقصد ما تقول".

و لا شك أن هذه الاتهامات هي منتهى الجدية، غير أن الملفت للنظر هو الشيء الذي لم يقله الناس. فلا أحد يقول أن هذه القيم خاطئة، بل أن العكس هو الصحيح، ذلك أن عامل الثبات في المواضيع التي تطرحها هذه البطاقات تدلل على أن كتابها على الطريق الصواب. و في الحقيقة، فإن التركيز على العميل و العمل الفرقي و المسئولية الشخصية و السرعة و الابتكار و مثيلاتها من القيم هي بالضبط القيم التي تحتاج إليها أي شركة منهمكة في جهد الإعادة. كلا، فهذه البطاقات الصغيرة المصفحة ليست خاطئة، إذ أن الخطأ يسهل فهمه و تصحيحه، غير أن المشكلة في واقع الأمر هي أسوأ من هذا بكثير. فنقطة الضعف في هذه البطاقات هي، بإقرار الحضور في ندواتنا، أنها بطاقات مصفحة بالبلاستك الشفاف لا غير. و ما الأسس السامية المطبوعة عليها إلا كلمات جوفاء لا يسندها شيء. و يبدو الأمر و كأن الإدارة كانت تعتقد بقدرتها كطلسم تنتقل الرسائل المطبوعة عليها بالتنافذ السحري بمجرد لمسها من قبل أي كان.

و من الواضح أن البطاقات لا تغرس القيم في النفوس، غير أنه من الممكن طبع القيم الجديدة في الأذهان بطريقة منظمة تستلزم بذل الجهد باستخدام خمس خطوات، أولها ضمان أن تكون القيم المستهدفة مصممة في عملياتك ذاتها. فإذا ما قلت للعاملين أنك تعتني بالعملاء بدون أن تتيح لهم الفرصة للاتصال بالناس فإن كلماتك لن تكون في أفضل الأحوال إلا سرابا و في أسوأها عرضا من النفاق. و إذا ما أعلنت أن السرعة هي المزية التنافسية في الشركة، فإن عليك أن تضمن

تماما أن تكون عملياتك سريعة. و إذا كان هدفك المرونة و الإبداع، فـإن عليك تصميم الطرق التي يعمل بها الناس حتى تستطيع التعامل مع التنوع و التباين في بيئة العمل. و إذا ما أردت التغيير فعليك أن تتأكد من مقدرتك على إدارته. فعلى سبيل المثال، تعكس عملية لإنجاز الطلبات تعمل في إطار ثابت لا يتغير عدم الرغبة في التغيير بصوت أعلى من أي كلام يدّعي المرونة و التغيير.

أما الخطوة الثانية لزرع القيم في أذهان الناس فتتمثل في الالتزام الشخصي الفعلي بهذه القيم من قبل كبار المديرين التنفيذيين. فكلمات جميع المديرين التنفيذيين الذين يقولون أن إرضاء العملاء هو هدفهم الأول لكنهم يقضون جميع أوقاتهم في الاجتماع بالمستثمرين أو في التعامل معهم، و لا يقتربون في واقع الأمر من أي عميل مطلقا، لن تكون إلا كلاما أجوف خاليا من أي معنى. و قد عبر البرت شوايتزر Albert Schweitzer[(١٨٧٥-١٩٦٥) الطبيب و اللاهوتي الفرنسي و الحائز على جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٢] عن هذا الأمر بدقة عندما قال: "عند محاولة نشر القيم، لا تعد القدوة أفضل الطرق فحسب، بل إنها الطريق الوحيد".

و هنالك أمثلة كثيرة عن ممارسة المديرين التنفيذيين لأسلوب القدوة في التعامل مع العملاء. ففي إحدى شركات التأمين قام كل عضو في الفريق التنفيذي للشركة بتبني مجموعة صغيرة من العملاء كحصة شخصية له بغرض إيجاد صلة مباشرة بين الفريق و العملاء. و قام المديرون التنفيذيون في شركة تصنيع كبرى بحمل أجهزة رنانة حتى يستطيع العملاء الذين يجابهون المشكلات الاتصال بهم مباشرة من دون مشقة. و في شركة تصنيع أخرى قام كبار المديرين التنفيذيين و هم أناس مشغولين جدا في العادة بتخصيص ساعة أو ساعتين أسبوعيا للتواجد في مكتب خدمات العملاء للرد على استفسارات العملاء مباشرة. و قد لا يكون هؤلاء

المديرون التنفيذيون أفضل من غيرهم في الرد على الهاتف غير أنهم بسلوكهم هذا يرسلون إشارة قوية و واضحة لجميع العاملين في المنظمة مفادها أن الاتصال بالعملاء أمر حيوي. و ما من شك أن جميع هذه الأساليب هي إيحاءات رمزية لا غير، غير أنها بالضبط ما نحتاج إليه.



(و لنعد ثانية إلى صديقنا دلبرت الذي نراه هذه المرة في اجتماع مع مجموعته، و يظهر مديره و هو يقول بأنه قد أتم محاولة لكتابة البيان التالي عن مهام المجموعة: "نحن نعزز من قيمة حملة أسهم الشركة من خلال مبادرات العمل الاستراتيجية بواسطة العاملين المخولين الذين يعملون وفق أنماط جديدة من التنظيم الفرقي". و هنا تصيب دلبرت الدهشة من هذا البيان و يلتفت إلى زميله سائلا إياه إذا ما كان يعجب مطلقا من أن الشركة تدفع لهم رواتبهم لمجرد كتابة بيانات مهام المجموعة بهذا الشكل. و لا يبدو رئيس المجموعة مبال بما قاله دلبرت، إذ نراه يسأل إن كان أحد من المجموعة قد جلب المعجنات المحلاة أم لا.)

أما الخطوة أو المتطلب الثالث لزرع القيم في أذهان الناس فيتمثل في تبني الجدية، حيث أنه من السهل على الشركة أن تصرح أنها تؤمن بالأمانة (أو الناس أو العمل الفرقي) عندما يكون كل شيء على ما يرام. غير أن السؤال المهم هنا

هو مدى جديتك و حرصك على قيمك عندما تسوء الأمور. و يحضرنا في هذا الصدد تجربة شركة جونسون أند جونسون أثناء الأزمة التي مرت بها من جراء قيام شخص مهووس بالقتل بتسميم دوائها المخفض للحرارة المعروف بتايلنول و الذي كان الأول في السوق. و قد أدى هذا العمل إلى تسمم ووفاة العديد من الأشخاص. و لم يشفع للشركة سوى التزامها العميق بقيمها أثناء تلك الفترة العصيبة، فقد واجهها خيار صعب. فلو أنها اعترفت بأن منتجها كان مشكوكا في جودته فقد يعمد المستهلكون إلى التحول إلى منتج آخر، و لو أنها سحبت المنتج من السوق لوقعت فريسة لقول أرسطو المأثور: "إن الطبيعة تبغض الفراغ" و الاستنتاج اللازم منه "و كذلك أرفف باعة التجزئة". فالسحب من السوق كان سيعني توفير الأرفف الفارغة للمنافسين، و لم تكن الإدارة تعلم إذا ما كان بمقدورها استرجاع أيا منه فيما بعد. و فوق هذا كله، فإن السحب من السوق كان سيكلف الشركة ثروة كبيرة.

و كان البديل لهذا الخيار الصعب قيام الشركة بإصدار بيان صحفي تعلن فيه بأن البيانات العلمية حول مشكلة التسمم لم تكن قاطعة و أن الشركة تسيطر على الموقف. فكل الذي كانت الشركة بحاجة إليه هو لفتة دقيقة في العلاقات العامة، مع شيء من الدخان (للتورية) و المرايا (لعكس بعض الأضواء)، و توجه يشبه إلى حد بعيد سلوك صاحب محل لبيع الحيوانات و الطيور الأليفة الذي هدأ من روع زبائنه عند رؤيتهم ببغاء ميتا في قفصه عندما طمأنهم "بأنه نائم فقط".

فماذا عملت الشركة إذن؟ لقد اتخذت الشركة قرارا لم يكن بالقرار الصعب حين التزمت بمجموعة أصيلة من مثلها المسماة "العرف التجاري لجونسون أند جونسون" و الذي يبدأ بالقاعدة التالية: "نحن نؤمن أن مسئوليتنا الأولى هي تجاه الأطباء و سلك التمريض و المرضى و الأمهات و الآباء و كل أولئك الذين

يستخدمون منتجاتنا و خدماتنا". (و بالمناسبة، فإن هذا العرف يذكر بصريح العبارة في موضع آخر منه أن لهذه المسئولية قصب السبق على مسئولية الشركة تجاه حملة أسهمها". و برغم أن هذا العرف التجاري يشبه إلى حد بعيد عبارات المهام و القيم للشركات الأخرى إلا أنه يختلف عنها في أن الشركة تأخذه على محمل الجد دوما.

و لو كانت الشركة تؤمن بصدق بأن اهتمامها الأول هو رفاهية مرضاها، فإنه لم يكن لديها خيار أو سبيل لمناقشة الأمر. و نظرا لأن منتجها قد طالته يد العبث و أصبح سما قاتلا، فلم يكن أمامها من بد إلا سحبه من السوق، و كذلك فعلت الشركة، برغم أن هذا الإجراء قد كلفها مبلغا كبيرا. ترى هل فقدت الشركة مساحة الأرفف التي كانت تحتلها؟ بالتأكيد، غير أن السؤال المهم هو أين منتجها الآن؟ إنه الأول في السوق مرة أخرى. فإذا ما حملت القيم الصحيحة، فستقوم بعمل ما هو حق، و ستحقق في نهاية المطاف النتائج الصحيحة. فالجدية، أو الرغبة في اتخاذ موقف محدد و القبول بتبعاته في أوقات الشدة على وجه الخصوص، أمر حيوي لخلق بيئة يتشارك الناس في قيمها، و يعملون على تنفيذها و ليس مجرد الدعوة إليها.

غير أنه لا ينبغي لأحد أن ينتظر الأزمات حتى يصوغ التزاماته. و يتوجب ممارسة هذه المثل في كل الأوقات سواء أصاب الرخاء الشركة أم لا. و ما من شك أن القيم الفاضلة حيوية لاجتياز النكسات، غير أنه يتوجب وضع هذه القيم موضع التنفيذ كي تحكم تفصيلات الحياة اليومية للمنظمة. و لا ينبغي لأحد إغفال المهم نظرا لعدم وجود مشكلات في "أوقات السلم" ما بين الأزمات.

أما المتطلب الرابع لغرس القيم في النفوس و الذي لا يمكن بأي حال المغالاة في التأكيد على أهميته فيتعلق بالمقاييس و الإثابة. و لنضرب مثلا بإحدى

الشركات التي تلح على عامليها بأن رضاء العملاء هو أساس تجارتـــها، و يقـــول العاملين سمعا و طاعة و ينصرفوا لتحقيق هذا الهدف، و يظهر للإدارة في نهايـــة الربع السنوي بأن مقاييس رضاء العملاء مرتفعة جدا. غير أنه يظهر للإدارة عنـد مراجعتها لأرقام التكاليف أنها أيضا ارتفعت بنسبة ثمن الواحد في المائة، مما يدفـع الإدارة إلى معاقبة الجميع. و يعطي إجراء كهذا للعاملين رسالة غاية في الوضـــوح مفادها أن التكلفة مهمة بغض النظر عن كل ما يقال عن رضاء العملاء.

و الدرس الذي نستخلصه من هذا المثال هو أن الطريق إلى قلوب الناس و عقولهم لا يكون من خلال مسامعهم بل من خلال جيوبـــهم. كمـــا أن نظـــم إدارة الشركة تشكل قيمها، و إذا ما أردت للناس أن يشاركوك في قيمك التجاريـــة فـــإن عليك القيام بالقياس الدقيق لالتزامهم بهذه القيم و إثابتـــهم عليـــها. و بغـــير ذلـــك، فستعتريهم الحيرة حول درجة أهمية القيم التي تحملها، و لن يحصلوا بالتالي علـــى التعزيز الإيجابي المطلوب لتبنيهم لهذه القيم.

كما يمكن للمحفزات المالية أن تقترن بالمثبطات، و هي القيـــاس الســـلبي لعدم المشاركة أو عدم الإنجاز. ففي شركة ليفي شتراوس Levi Strauss يتم تحديـد جزء كبير من تقييم كل العاملين في الشركة وفق مدى تصرف كل منهم حسب قيـم الشركة (المسماة الطموحات)، و التي يقود الإخفاق في اتباعها إلى تقييـم متـــدن و مكافأة منخفضة.

أما المتطلب الخامس و الأخير في غرس القيم في نفوس الناس فيتمثل فـــي التعبير و النقل الفاعل للقيم الجديدة. وقد يتضمن هذا التعبير و النقل أمورا قد تصل إلى حد إعطاء بطاقات بلاستيكية لكل فرد في المنظمة، غير أن الأمر هو أكبر مـن هذا بكثير، إذ أنه يعني التعبير الواضح عن المُثل التـــي تؤمـــن بـــها بوضـــوح و بأسلوب يجعلها فريدة نوعها. أي أنك تريد لرسالتك التفرد، و لا تريـــد أن يكـــون

صدى كلماتك مثل أصداء الآخرين. و يتحتم تقديم القيم و الأهداف إلى الناس بوضوح و عذوبة و بشكل متميز حتى يعي الناس معانيها الفعلية و لا يعاملونها كمجرد شعارات. و إذا كنت تعد كل شيء، ابتداء من تصميم عملياتك وفقا لمُثلك، و ضربك المثل الصالح حتى يقتدي بك الآخرين، و أن تكون مخلصا لمبادئك في أوقات الشدة، و انتهاء بقياس سلوك العاملين و إثابتهم وفق هذه المبادئ، فحري بك أن تلخصها بوضوح حتى تكون تذكرة فاعلة لكل شيء ترغب في تحقيقه. و يمكنك حتى طباعتها على بطاقة مصفحة بالبلاستك الشفاف.

تحويل القيم الجديدة إلى واقع ملموس

لتكن تصميمات عملياتك مرآة صادقة لقيّم تجارتك

ليكن السلوك الشخصي للمديرين التنفيذيين قدوة للغير في البرهنة على صحة هذه القيم

كن مخلصا لقيّمك في الشدائد

لتكن هذه القيّم معايير ضمن نظم قياس سلوك العاملين و إثابتهم

ليكن تعبيرك عن هذه القيم واضحا و متفردا

و أخيرا، فإن قياس النجاح في نشر قيم إعادة الهندسة هو أمر في غاية الوضوح. فإذا ما بقيت هذه القيم الجديدة أسيرة البطاقات المطبوعة عليها في جيوب الناس، فقد انتفى العنصر الأساس في جهد الإعادة. غير أنها إذا ما عاشت في عقول الناس و في قلوبهم حتى صارت تشكل سلوكهم و عملهم فإن سحر التحول سيكون قد وقع.

الفصل الحادي عشر

مقارعة عناصر الثورة المضادة

ينص القانون الثالث لنيوتن في الفيزياء أن لكل فعل رد فعل مساو له بالمقدار و معاكس له في الاتجاه. و كذلك الحال في عالم المنظمات الإنسانية، فالثورات تلد ثورات مضادة لها. و لما كانت إعادة الهندسة ثورة بالتعريف فإنها شأن باق الثورات الأخرى، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، لا تلبث إلا أن تخلق عناصر الثورة المضادة لها، و الذين لا شاغل لهم غير منعها من تحقيق أهدافها، أو دفعها إلى الوراء لتنتكس و تفنى.

و يحفز هذه العناصر على الدوام تقريبا اعتقاد طاغ بأن الأمور كانت أفضل حالا في أيام العهد القديم. و في حين تروج هذه العناصر بصوت عال بأن هذا التصور يسري على الجميع، غير أنه عادة ما يكون في واقع الأمر صحيحا بالنسبة لهم كأفراد. فلن يكون الجميع فائزين مع إعادة الهندسة، و بشكل خاص العديد من الناس الذين يمتازون بمواقع جيدة في المنظمات القائمة، و الذين لهم مصلحة كبيرة في الإبقاء على الوضع الراهن كما هو عليه، و عدم المجازفة باحتمالية تخلفهم عن الركب، و تفادي المخاطرة بكل شيء من أجل لعبة لا تعرف عقباها. و يدلل وزن الأمور بالعقل من وجهة نظرهم و بشكل واضح بأن لعبة الإعادة لا تستحق المجازفة. فقد تفلح الشركة عند تنفيذ الإعادة، غير أنه من المرجح أن الفلاح لن يشملهم. و نظرا لأن هؤلاء الناس يبنون معارضتهم على الإخلاص لمصلحتهم الشخصية دون المصالح الأخرى، فإنهم يكونون دائما خصوما ألداء، إذ أنهم سيفعلون ما في وسعهم للفوز أو الهلاك دونه.

و قد تبنى المعارضة لإعادة الهندسة على كم مختلف من الدوافع، و يتـــم التعبير عنها بوسائل متباينة. فبعض الخصوم يميلون إلى تعميم مصالحهم الذاتيـــة على الجميع، و يلجئون إلى التنكر باعتباره وقفة مبدئية و عملية ضــد التغيــير. و يعمد البعض الآخر إلى التظاهر بالقبول بالتغيير مع الاختلاف بالتحديد مع ما هـــو مطروح، بدعوى أنه غير مدروس أو أنه غير مناسب. غير أن آخرين من الذيــن يعدّون أنفسهم "المؤمنون الحقيقيون" بالثورة المضادة ينظرون إلى الأمر على أنـــه كفاح للمحافظة على نمطهم في الحياة أكثر منه سبيلا لكسب العيش. في حيـــن أن هنالك آخرون يستهويهم بريق الأضواء، و يحاولون جلب الانتباه إليهم من خــــلال شجب أي شيء يصادف أن يكون هو الحكمة السائدة. فإذا ما قال أحد من الناس أن إعادة الهندسة أمر جيد، قالوا بعكسه. و بغض النظر عن دوافـــع جميـــع هـــؤلاء الناس، فإنهم جميعا معارضون للثورة و سيعملون على إيقاف زخمها.

و نظرا لأنك قد تجد مثل هؤلاء المعارضين في منظمتـــك، فإننـــا نريـــد إعدادك فيما يلي للانتقادات التي يغلب ظننا أنك ستسمعها منهم، و نسلحك بـــأفضل الردود التي نعرف لإفحامهم.

الحجة الأولى: إن إعادة الهندسة فاشلة. برغم أن هذه الحجة هي أكـــثر ادعاءات المعارضين وقاحة، إلا أنها كذبة كبرى، إذ يعتقد البعـــض أنـــهم مـــا أن يكرروا شيئا ملفقا بالكامل مرات و مرات، دون خجل و بصــــوت عـــال بـــالقدر الكافي، فسيتحول بمرور الوقت إلى حقيقة (أو أن يصدقه الناس، على أقل تقديـــر). و قد قال الروائي الأمريكي مارك توين ذات مرة أنه إذا ما كرر المرء كذبة ثـــلاث مرات، صدّقها. فالاعتقاد بأنه بمقدورك الطيران هو أمر عادي، غير أنه لا ينبغـــي لك أن تقفز من الشباك. و ما من شك بأن الإدعاء بأن إعادة الهندسة فاشلة ســـيقع

كالصاعقة على مسامع كم كبير من الشركات الغربية الأطوار التي استخدمت إعادة الهندسة لتحقيق تحسينات هائلة في أدائها، من أمثال أي تي أنــد تــي و أمريكــان اكسبرس و فدرل موجل و جي تي إي و بروجرسف انشورنس و بيبسي و هــول مــارك و تــاكو بيــل AT&T, American Express, Federal Mogul, GTE, Progressive Insurance, Pepsi, Hallmark, and Taco Bell . و لا ريب أيضـــا أن هذه الشركات ستصاب بصدمة عندما تعرف أن التحسينات التي أنجزتها في أدائـــها التشغيلي و في زيادة رضاء العملاء لم تكن إلا وهما، و قد يدفعها الأمر حتى إلـــى إرجاع أرباحها الزائدة إلى العملاء.

و تبلغ الوقاحة بالعديد من النقاد الذين يطرحون هـــذا النـــوع مـــن النقـــد لاقتباس بعض مما نقول بعد تجريده من سياقه لإقامة الحجة علينا بغرض تعزيـــز موقفهم، فتراهم يدّعون بأننا قلنا أن نسبة الفشل في إعادة الهندسة تبلغ سبعين فـــي المائة. غير أننا نؤكد الآن كما أكدنا مرارا و تكرارا بأن هذه النسبة لـــها مدلـــول تأريخي لا معياري. ففي حين فشلت العديد من الشركات في جهد الإعادة، فإنـــه لا ينبغي لأي شركة أن تفشل. كما أن فشل هذه الشركات كان مرده خطئها في تنفيـــذ جهد الإعادة. فالنجاح مضمون بالفعل للشركات التي تنفذ الإعادة بعزم و ذكـــاء و شغف، و الفشل مضمون أيضا للشركات التي لا تنفذه وفق هذه الشروط.

أما نجاحات الإعادة فموجودة في كل مكان. و في الحقيقة، فإن عددا أكـــبر من الشركات قد نجحت في تحقيق نتائج أعظم مما كنا نتجرأ علـــى التصـــور. و يحضرنا في هذا الصدد ما قاله الكاتب و النـــاقد الإنجلـــيزي صمويـــل جونســـون (١٧٠٩-١٧٨٤) عند سؤاله عن كيفية تفنيده لقول الأسقف جورج بيركلي صـــاحب مبدأ اللامادية القائل بأن الأشياء المادية ليس لها وجود مستقل، فـــردّ قـــائلا: "أنـــا أفندها هكذا" و رفس بقدمه صخرة على جانب الطريق. فالوجود المادي الواضـــح

لصخرة الطريق كان برهانا كافيا على بطلان رأي الأسقف من وجهة نظره. و بالطريقة ذاتها، فإن الحجج التي تقول بأن إعادة الهندسة فاشلة و لن تفلح لا ينبغي لها أن تضعك في موضع الدفاع، و ما عليك إلا أن تشير إلى الأعداد الكبيرة من الشركات التي نفذت الإعادة بنجاح. و ادعُ من يجادلك إلى أن يرفس الصخرة بقدمه، كما فعل الدكتور جونسون.

الحجة الثانية: ليست إعادة الهندسة بالشيء الجديد. يدعي بعض الرافضين بأن إعادة الهندسة ليست في جوهرها إلا المفاهيم القديمة للميكنة أو الهندسة الصناعية أو تحسين الجودة، موضوعة في غلاف جديد. و نحن نرد على هذا الإدعاء بسرد نكتة قديمة عن اللص الشهير المدعو أدي و الذي أوقف بتهمة سرقة مخزن للمجوهرات في يوم ثلاثاء. و شعر اللص بالمهانة لثلاثة أسباب، أولها أن المكان المسروق لم يكن مخزن مجوهرات بل كان مصرفا، و ثانيهما هو أن اليوم الذي تمت فيه السرقة لم يكن يوم ثلاثاء بل كان يوم أربعاء، و ثالثهما هو أنه لم يكن هو السارق بل أخاه تشارلي. (و بالمناسبة فإن المحامون يطلقون هذا النوع من المنطق "إقامة الحجة من خلال البدائل"). و بذات الطريقة، فإن لنا ردودا متعددة على قولهم بأن إعادة الهندسة ليست جديدة، أولها أنها جديدة بالفعل، و ثانيهما أن جدة الإعادة من قدمها ليست بالأمر المهم.

فالقول أن إعادة الهندسة ليست إلا شيء قديم مفرّغ في قالب جديد تكشف عن جهل فاضح بالموضوع. فإعادة الهندسة تمثل في واقع الأمر هجرا جذريا للأساليب القديمة لتحسين عمل الشركات، و تختلف عن أساليب الميكنة التقليدية في أنها لا تقوم فقط بتطبيق التقنية على العمليات القائمة، بل أنها تستخدم التقنية لخلق عمليات جديدة. فالميكنة التقليدية تبدأ بتوصيف مفصل لهذه العمليات كي تستطيع

تطويع التقنية لها، في حين تعمل إعادة الهندسة على عكس هذه العملية تماماً إذ لا ينبغي تكييف التقنية كي تلائم العمليات، بل أن العمليات يجب أن يعاد تشكيلها بالكامل كي تستغل الإمكانيات الكاملة للتقنية.

و تختلف إعادة الهندسة بدورها عن الإدارة الكلية للجودة برغم أن لهما قواسم مشتركة معينة. فكلاهما يبدءان بالعملاء، و كلاهما يبحثان عن تحسين الأداء، و كلاهما يركزان على العمليات التي تعبر الحدود الوظيفية لأقسام الشركة. و إلى هنا يتوقف الأمر، ذلك أن حركة الجودة هي حركة تزايدية في نظرتها إلى الأمور، حيث أنها تستخدم مجموعة تركيبية من أساليب حل المشكلات غرضها عزل الصعوبات المحصورة بشكل ضيق ضمن العمليات القائمة بغرض تطبيق الحلول المركزة عليها، في حين تأخذ إعادة الهندسة نظرة شمولية للموضوع، إذ أنها لا تبحث في حل المشكلات في العملية القائمة، بل إنها تقوم بإسقاطها بالكامل و استبدالها بشيء جديد.

كذلك فإن لإعادة الهندسة شيء قليل من التشابه مع أساليب الهندسة الصناعية التقليدية، فقد ركزت هذه الأساليب بشكل عام على جعل المهام و الأنشطة المنفردة التي تؤدى ضمن العمليات أقرب ما تكون إلى الفاعلية، في حين يقوم إعادة الهندسة بتفحص العملية برمتها، و التي هي محصلة كل هذه الأنشطة. و بدل محاولة تحسين طرق أداء هذه المهام المنفردة، تقوم إعادة الهندسة بإعادة تنظيم و تركيب كيفية ربط هذه المهام.

و على أي حال، فإنه حتى لو كان النقد المتمثل في قول المعارضين "بأنهم شاهدوا هذا من قبل" نقدا بناءا، فإنه ليس على درجة عالية من الأهمية، ذلك أن غرض الإعادة لا يتضمن الحصول على جوائز في الإبداع الذهني بل في تحقيق "تحسين جذري". و ليس بذي بال أن تكون إعادة الهندسة جديدة أو قديمة، بل إن

المهم هو أن تكون طريقة تضمن النجاح فقط. و حتى لو كـانت فكـرة الإعـادة قديمة، فإن مجرد وجود مدلول جديد يبعث الحيوية و النشاط في المنظمات لتنفيـذ هذه الأفكار يجعل من هذا المدلول ناجحا من وجهة نظرنا. و نحن ننظر إلى أولئك الذين يسخرون من جدة الإعادة، غير أنهم يمدون لها يد العون كي تنجح و تثمـر على أنهم في صف الملائكة. فهدف الإعادة هو تمكين المنظمات من تحقيق نقلات هائلة في أداء عملياتها، و نحن نرحب بكل من يخدم هـذا الـهدف فـي ديـوان الإعادة.

الحجة الثالثة: ليست إعادة الهندسة جذرية بما فيه الكفاية. برغـم أننـا لا نسمع هذا النوع من النقد في أغلب الأحيان، إلا أننا نسمعه أحيانا من أناس يتبنـون قاعدة أن الغاية تبرر الوسيلة. و إذا ما كانت إعادة الهندسة تدعو إلـى ضـرورة التغيير الجذري، فإنه بإمكان خصومها الذين يريدون إحباط مسيرتها الإدعاء بأنـها ليست بالمستوى المطلوب لإحداث التغيير الجذري الذي تدّعيه. و بهذه الطريقـة، يعمد المعارضون إلى احتواء الرسالة، و يحاولون جاهدين إعاقـة دعواهـا إلـى إحداث التغيير الجذري من خلال الإدعاء بأنها متطرفة إلى التغيير بشـكل غـير كاف. و لا نخفي عليكم أن ادعاءا كهذا يصيبنا دائما بالذهول، إذ أننا لسنا خجليـن من أن نكرر بأن إعادة الهندسة هي إعادة الاختراع الكامل تقريبا لكل جانب مـن جوانب المنظمة، و الذي يستتبع إعادة التفكير الأساسي في طرق الشركة في خلـق القيمة لعملائها مع إحداث تأثيرات موجية تعم جميع أوجه عمل الشركة. و قد تقـود الإعادة في بعض الحالات إلى إعادة صياغة هوية الشركة، و طبيعة المنتجـات و الخدمات التي تعرضها، علاوة على استراتيجياتها الأساسية. فإن لـم يكـن هـذا جذريا، فما هو الجذري إذن؟

و ينبغي لهذا السؤال أن يفند هذا الإدعاء الذي لم يكن جذريا من الأساس و إنما كان مجرد خدعة خاوية السند.

الحجة الرابعة: التغيير الجذري خطر و غير إنساني. تقر مدرسة نقدية معينة بسداد رؤية إعادة الهندسة لطبيعة عمل الشركات إلا أنها تقول بعدم قدرة المنظمات على تحمل التغيير الجذري الذي تأتي به الإعادة. و تقوم هذه الحجة على أساسين أولهما عملي و ثانيهما خلقي. و يتمركز أساسها العملي حول فكرة أن هذا التغير السريع يلحق حدا لا يطاق من الفوضى، و يتسبب في إصابة العاملين بالذعر و بالانكماش داخل قواقعهم، مما يساهم في تمزيق ثقافة المنظمة و تخريب أي شعور مشترك بوحدة الهدف لدى العاملين. و بهذا فإن الإعادة تجلب من الخراب أكثر ما تجلب من البناء. و في حين تقر الحجة الأخلاقية بإمكانية تنفيذ مثل هذا التغيير، غير أنها تعتبر فرضه على العاملين ضربا من ضروب القسوة و الوحشية. فلا ينبغي للكسب غير المؤكد أن يُشترى على حساب المعاناة الأكيدة للناس. و على هذا الأساس، فإن على كل مدير له ذرة من الخلق و الحشمة أن يتجنب الإعادة.

و اعتراضات كهذه تتسم بالجدية، غير أنه بالإمكان تفنيدها. فردنا على الأساس العملي لهذه الحجة هو التذكير بحقيقة واضحة هي أن الإعادة تتسبب في حدوث الاضطراب و تجرع الألم، غير أن كليهما لا يتسببان في هلاك أحد. فقد تبعث تجربة الإعادة على التشويش و يمكن أن تتسبب في أسى شديد للعاملين، غير أنه لا ربح من دون ألم. و تذكرنا قوانين الحركية الحرارية في الفيزياء بأنك لن تستطيع أن تحصل من نظام أكثر ما تضع فيه. فلا بد لك أن تدفع بشكل ما كي تحصل على تحسين جذري في أداء شركتك، و لا بد لك أن تدفع بفئات من

عملة المقاساة و الألم. و عندما يتطلب الأمر تغييرا جذريا، فإنه من الضروري اتخاذ إجراءات جذرية و تحمل تبعاتها. و تدل القائمة الطويلة للشركات التي سلكت هذا السبيل الشائك و فازت في مسعاها على كذب من يقول بأن سلوك هذا الطريق لا يمكن أن يأتي دون ما خراب و أذى يهدد بقاء الشركة ذاته.

أما جوابنا على ما يعرف بالأساس الأخلاقي لهذه الحجة فهو سؤال من يطرحونها عن البديل لألم الإعادة. فلو كان لنا الخيار، لاخترنا بالطبع عدم إلحاق أي نوع من الألم و الاضطراب الذي يأتي مع الإعادة في أغلب الأحيان. غير أن المنظمات لا تقدم على الإعادة لمجرد الفرجة، بل و كما قال بروس مارلو المدير التنفيذي الأول للعمليات لشركة بروجرسف انشورنس للتأمين: "أنك تقوم بالإعادة إذا كنت مضطرا لذلك". و مفهوم الاضطرار هو مفهوم مرن. فقد تكون مضطرا لإعادة الهندسة لأنك على حافة الهلاك، و قد تكون مضطرا لذلك إذا ما جابهت تغيرات جذرية في بيئتك، و قد تكون مضطرا للإعادة لأنها الطريقة الوحيدة التي تضمن لك البقاء متفوقا على منافسة جائعة و متلهفة دوما. و تجد في كل من هذه الحالات أن تفادي الإعادة يهدد فرص الشركة في النجاة، و يحمل هذا التهديد بين طياته عواقب وخيمة و مؤلمة لا تقارن بعواقب الإعادة على العاملين في الشركة، و المتمثلة في تقصير مساقاتهم المهنية و توجيه ضغط نفسي هائل عليهم و فقدانهم لأعمالهم. غير أن ألم الإعادة يحصّن الشركة ضد ألم أشد و أقسى هو ألم التداعي و الانحسار. و قد تلجأ عناصر الثورة المضادة إلى تلوين نفسها كالحرباء متظاهرة بالرحمة و الشفقة، غير أن أعلى مراتب الخلق الحميد ستكون من حصة الإعادة.

الحجة الخامسة: إن إعادة الهندسة ليست لنا، لأننا نختلف عن الآخرين.

تعد هذه الحجة من الحجج المفضلة لدى الناس الذين يريدون تجنب حقائق إعادة

الهندسة التي لا يمكن تجاهلها، حيث يدعّون أن صناعتهم أو شركتهم أو عمليتهم تختلف بشكل أو بآخر عن تلك التي يمكن تطبيق إعادة الهندسة عليها. و هذا كلام ينم عن الذكاء لأنه يتجنب قول أن إعادة الهندسة لا تحقق شيئا، و هو النقد الأكثر عمومية و الذي بالإمكان تفنيده بسهولة. فالقائلين بهذا الرأي يختبئون وراء الإدعاء بأنه في حين أن بمقدور الإعادة النجاح عند الآخرين إلا أنها لا تناسبهم هم.

و سيقول العاملين في القطاع العام وفقا لهذا الرأي بأن الإعادة هي للشركات التي تنشد الربح، و ستدعي الشركات الصغيرة أن الإعادة هي للشركات الكبيرة فقط المصنفة ضمن تصنيف فورتشن ٥٠٠ لكبريات الشركات في العالم، و ستجزم مجموعات تطوير المنتجات أن الإعادة قيّمة فقط للعمليات المكرورة، و ستؤكد شركات المبيعات أنها مناسبة فقط للمكاتب الخلفية و ليس للمعارض.

و ما هذه إلا معاذير حسب، فليست الإعادة حول الربح أو الحجم أو الإجراءات المتكررة أو المكاتب الخلفية، بل إنها حول الطريقة التي يتم بها أداء العمل.

فإعادة الهندسة مبنية على مبدأ و منطلق أنك تحتاج إلى أن تعيد النظر بالكامل في الطريقة التي تؤدي بها عملك، أي أغراض عملك و عملياته. و يتضمن كل شيء تقوم به ابتداء من تطوير إحساس جديد بالعميل و انتهاء بإيجاد طرق جديدة لأداء الأنشطة التي تخلق القيمة. فالقطاع العام يركز على أداء العمل و تحصيل النتائج كأي منظمة تنشد الربح. كما تقوم الشركات الصغيرة و شركات البحوث و التطوير و شركات المبيعات بأداء نوع من العمل. و الناس الوحيدون الذين لا تناسبهم إعادة الهندسة هم الناس الذين لا يؤدون أي عمل، و هؤلاء بالتأكيد لا يحتاجون إلى مساعدتنا.

و تنطبق إعادة الهندسة على العمليات الإبداعية و العمليات المكرورة على

حد سواء. فصياغة الخطط الاستراتيجية و تطوير المنتجات الجديدة و إجراء البحوث العلمية هي عمليات لها هياكل محددة شأنها شأن أي عمليات أخرى، غير أن الذي يضفي "الإبداع" على العمليات هو الأنشطة المفردة التي تتضمنها. و لا تتدخل الإعادة في أداء هذه المهام، بل إنها معنية بكيفية ربط هذه المهام بشكل أفضل لتحقيق الفاعلية للعمليات بمجملها. و يتحقق العمل من خلال عمليات مكونة من مهام، و تطبق الإعادة على العمليات سواء كانت المهام المحتوية عليها إبداعية أو مكرورة .

و نستنتج مما تقدم بأن أفضل و أوضح رد على مقولة أن إعادة الهندسة لا تناسبنا لأننا لا نشبه الغير، هو أنكم لستم وحيدي زمانكم، فالعمل واحد، و هو للجميع.

الحجة السادسة: نحن لا نطيق تكلفة الإعادة. قد يعجب البعض من ردنا على هذه الحجة عندما نقول لقائليها: "و هذا من حسن حظكم!" فإذا ما قال لنا المديرون التنفيذيون للشركة بأنهم لا يملكون الموارد البشرية و المالية المطلوبة لجهد الإعادة، أو أنهم لا يستطيعون تخصيص القدر المطلوب من طاقتهم هم للمجهود، فنحن نرد بتهنئتهم بإخلاص ، إذ أن هذا يدل لنا أن الإعادة ليست بالأمر المتناهي الأهمية بالنسبة لهم. فلو كان الأمر كذلك، لقاموا بالفعل بإيجاد الموارد المطلوبة، و لخصصوا أفضل العاملين لديهم لهذا الجهد، و لجعلوها أولويتهم الشخصية الأولى. غير أنهم إن لم يستطيعوا فعل ذلك، فهذا يعني أن لهم أولويات أخرى، و هذا يعني أيضا أنهم ناجحين في عملهم حاليا، و أن لديهم أسباب وجيهة تدفعهم للظن بأنهم سيستمرون على هذه الوتيرة من النجاح في المستقبل. و كل هذه الأمور تدعونا إلى تهنئتهم بكل تأكيد. غير أننا نعتقد بأمانة بأن هنالك قلة من

المنظمات من التي ينطبق عليها هذا القول اليوم. فالرضا و الخلود إلى الأرض هما شعوران خطران، ذلك أننا نعيش في عالم يأتي فيه المستقبل أسرع من التوقعات، و يهزنا إذا ما وصل إلينا.

الحجة السابعة: نحن ما زلنا نقوم بالإعادة منذ سنوات. ليست هذه الحجة إلا شكل آخر للحجة السابقة التي تقول: "ليست الإعادة بالشيء الجديد". فلقد ادعت بعض الشركات أنها كانت تقوم بإعادة الهندسة قبل وقت طويل من نشر كتاب إعادة هندسة المنظمة و حتى قبل أن تصبح إعادة الهندسة مصطلحا شائعا يتداوله الجميع. و قد يكون هؤلاء الناس على حق، فنحن لم ندّعي إطلاقا بأننا اخترعنا إعادة الهندسة، و لو كنا قد اخترعناها لما آمنا بها. و أغلب الظن أننا اكتشفنا الإعادة. فعندما واجهناها لأول مرة، كانت قيد التنفيذ في عدد من الشركات التي اهتدت إليها بعد أن استنفذت كل الحلول التي في جعبتها تقريبا لتحسين أدائها. و قد كان من حسن طالعنا أن نقع على هذه الشركات، و أن ندرك العناصر المشتركة التي كانت تربط فيما كان ينظر إليه في السابق كسلسلة من الجهود غير المترابطة و التي تتسم بشيء من العشوائية.

غير أن الإعادة لم تعد عشوائية بعد اليوم نظرا لتوفر قاعدة معرفية منظمة عن كيفية تحقيق النجاح فيها. كما أن بمقدور الشركات التي وقعت عليها أولا أن تقوم الآن باستخدامها و وضعها موضع التنفيذ بشكل أكثر اتساقا و فاعلية من أي وقت مضى.

و الآن و إذا ما قال لنا أحد من الناس بأنه من رواد الإعادة، سلمنا بالأمر (برغم أننا لا نصدق دائما من يدعي ذلك). و نرد عليه داعين بأن يعمل المزيد من خير الإعادة. و يتحتم عمل المزيد لأن الإعادة عملية مستمرة غرضها الاستجابة

للعالم الدائم التغير. و لن تعفيك خبرتك و نجاحك في الإعادة من المضي قدما فيها، بل إنهما يؤهلانك فقط للاشتراك في الجولة التالية.

الحجة الثامنة: ما الإعادة إلا أسم آخر للتحجيم، و التحجيم فاشل. من الواضح أن هذه الحجة هي من أنصاف الحقائق، و في شقها الثاني بالتحديد. فتصغير حجم العاملين هو بالتأكيد أسلوب غير فاعل في مواجهة الأزمات في عالم الأعمال، و هو عادة ضرب من اليأس يعتمد على التخلص من الناس لتخفيف العبء المالي للشركة. غير أن هذا الإجراء نادرا ما يؤتي أكله على المدى الطويل، و ذلك لأنه يعني على الدوام تقريبا التخلص من الناس لا العمل. و نظرا لوضعها اليائس و رغبتها الملحة في تحسين أدائها المالي على المدى القصير، تقوم بعض الشركات باتخاذ إجراءات يغلب عليها التطرف لتقليل التكاليف دون أن تصرف الوقت و الجهد المطلوبين لإعادة التمعن في الأسباب الفعلية وراء ارتفاعها. غير أن مثل هذه الشركات لا بد و أن تدفع ثمن أخطائها، إذ يتحتم على العاملين المتبقين الكدح حتى يؤدوا العمل الذي كان يقوم به العاملون المسرحون. و برغم أن إجراءا كهذا يمكن أن يثمر على المدى القصير، غير أنه سيتسبب في المدى الطويل في إحداث مستويات عالية من الضغط النفسي و الاستياء و الإنهاك. و لمجابهة كل هذه المشكلات، تلجأ العديد من الشركات إلى بديل، ينطوي على الخداع بعض الشيء، حيث تعمد إلى إعادة توظيف عامليها المسرحين للتو و تعتبرهم "مستشارين" (حتى لا يظهروا في كشوف رواتبها الرسمية)، أو أنها تقوم "بتوريد العمل من الخارج" و تعهد به إلى مؤسسات حديثة التأسيس يديرها نفس العاملين السابقين في الشركة. و على أي حال، فإن سياسة التخلص من الناس دون التخلص من العمل يمكن أن تؤدي إلى فوائد على المدى القصير، غير أنها تقود

بالقطع إلى مصيبة على المدى الطويل. و لقد أصبح من المعروف بين المديرين الخبيرين في الشركات بأن التحجيم يعود بالفائدة فقط على الشركات التي تحمل الكثير من الشحم الزائد في طياتها، أو التي تواجه تدنيا بعيد المدى في منتجاتها أو في خدماتها. و قد يكون التقليص في حالات كهذه مناسبا، غير أنه يعد تحولا عن طريق النجاح بالنسبة للغالبية العظمى من الشركات.

و على نقيض التحجيم فإن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتخلص من العاملين، بغض النظر عن عدد الناس الذين يخلطون بينهما. و نحن نعتقد أن العديد من الرافضين و من عناصر الثورة المضادة يفهمون في واقع الأمر الفرق بينهما، غير أنهم يثابرون عن قصد على الخلط بينهما بغية الانتقاص من الإعادة. غير أن الإعادة ليست التخلص من الناس أو الأشغال بل إنها التخلص من العمل، و الذي هو بالتحديد العمل الذي لا يخلق القيمة للعميل. و عمل من هذا النوع لا يمكن التخلص منه بذات السهولة التي يتم بها تسريح العاملين القائمين به، بل أن على هذا العمل أن يعاد تشكيله و تصميمه. و يتطلب الأمر إعادة التفكير في الهيكل الكلي للعمليات و تحديد العمل الذي يضيف القيمة، و الإتيان بطرق مبتكرة لتعزيز هذا النوع من العمل إلى حده الأقصى، و تقليل العمل الأقل إنتاجية إلى حده الأدنى. و ليست هذه مهمة سهلة، و لا يمكن تحقيقها بين ليلة و ضحاها. و برغم أنه لا يجب السماح للإعادة بأن تمتد لفترة طويلة، غير أنه لا يمكن تنفيذها بنفس السهولة و الفورية التي ينفذ بها التحجيم. فالإعادة تعطينا أسلوبا أكثر عمقا في التفكير و أحكم من حيث البنيان لتحسين العمليات، و لا يربطها إلا القليل مع فجاجة و محدودية تطبيق التحجيم. و بناء على ما تقدم نقول لمن يرفع علينا هذه الحجة: "أن التحجيم فاشل، غير أن إعادة الهندسة ناجحة و تحقق الأهداف المطلوبة منها".

الحجة التاسعة: ما الإعادة إلا أداة لإنقاص التكلفة، غير أننا نحتاج إلى النمو. لعل هذه الحجة هي الأحدث في جعبة معارضي الإعادة. و يعترف مروجي هذا الطعن بالإعادة على مضض أن الإعادة قد تساعد الشركات التي تعاني من الأزمات، أو أنها قد تعين الاقتصاديات التي تعاني من الانكماش، غير أنهم يدّعون بأنها لا تقدم الكثير للشركات التي تنشد النمو ضمن اقتصاد قوي. و موقف من هذا النوع يعكس جهل و سوء فهم من يتبنونه، إذ أن تعريف الإعادة لا يحتوي لا من قريب أو بعيد لفظ "تقليل التكلفة". بل إن الإعادة هي إحداث تحسينات هائلة في أداء العمليات بأي من الطرق التي تخدم العميل و الشركة، مثل وقت الدورة، و الدقة، و الجودة، و التكلفة، أيضا. و هنالك أساليب عديدة لتحقيق فوائد الإعادة. ففي حين أن الكثير من الشركات قد قامت بالإعادة بغرض تقليل تكاليفها بشكل ملموس، إلا أن عدد مساو في الأقل من الشركات كانت قد قامت بالإعادة لتقليل زمن الدورات كهدف رئيس.

و كما قلنا مرارا، فإن إعادة الهندسة متمركزة بشكل أساس حول العملاء و احتياجاتهم، حيث أنه بإمكان الشركات الفوز بحصة في السوق و مهاجمة أسواق جديدة و تحقيق نمو كبير بواسطة إرضاء العملاء، و من خلال العمليات التي تعاد هندستها. فشركات لبرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance و فورتكس Vortex و ماثيو تورنتن للعناية الصحية Matthew Thornton Health Care (و المذكورة في الفصلين الثالث عشر و الخامس عشر)، على سبيل المثال، استهدفت النمو كهدف من وراء إعادة هندسة عملياتها. و حتى أن الشركات التي بدأت الإعادة بهدف تقليل النفقات ما لبثت إلى إعادة توجيه جهودها نحو النمو فيما بعد (كما هو حال شركة أنجل هارد للكيميائيات، كما سنذكرها في الفصل الثالث عشر).

و من المفيد أن نذكر أن الناس الذين غالبا ما يوجهون هذا النقد إلى الإعادة ينظرون إلى أنفسهم على أنهم "مفكرين استراتيجيين"، من الذين يعتبرون تفاصيل التشغيل دون مستواهم. غير أنه لا يغرنك ما يقولون، إذ أن الإعادة تستطيع، من خلال قيامها بخلق نقلات هائلة في الأداء التشغيلي للعمليات، المساهمة في نمو المنظمة، مثلها مثل أي استراتيجية حصيفة. و لهذا كله نقول للذين يزعمون بأن الإعادة ما هي إلا طريقة لتقليل التكلفة: "كلا، فالإعادة ليست كما تقولون"، و عندما يدّعون أن الإعادة لا تفضي إلى النمو، فإننا نقول لهم: "نعم، أنها تفضي إليه".

الحجة العاشرة: ما الإعادة إلا أمر بديهي. يقول لنا بعض الناس الذين أصبحوا على إلمام بمفهوم الإعادة بنبرة تتراوح بين السخط و التشوش: " أو ليس هذا هو الفطرة السليمة؟" أو ليس هذه هي الطريقة الأكثر طبيعية لأداء العمل؟" و نرد عليهم أولا بشكرهم على هذا الإطراء، لأننا بالفعل نفهم الإعادة على أنها كما يقولون. فمن المرجح لفكرة بسيطة، سهلة الفهم و متسقة مع البداهة أن يقبلها الناس و أن تنجح في أداء العمل الذي تهدف إليه. و بالمقابل، فإن المفاهيم المعقدة التي يقتصر فهمها على القلة من الناس قد تعطي واضعيها شعورا بالتفوق، غير أنها نادرا ما تكون ذات فائدة عملية كبيرة. و قديما قالوا أنه ما من شيء يخرج عن المألوف أكثر من البداهة ذاتها.

غير أننا نحب التذكير أنه الآن و الآن فقط يتم إطلاق لفظ البداهة على مفاهيم الإعادة، حيث أنها لم تُعد كذلك مطلقا عندما كانت في مرحلة الصياغة، ذلك أن تركيزها على العمليات بدل المهام و احتضانها للتغيير الجذري و ازدرائها لهيكل المنظمة جعلها ترتطم في وجه "الفطرة السليمة" لذلك الوقت. و لا تبدو

الأفكار الجيدة جلية في أوقاتها، بل إنها تبدو كذلك فقط بعد حين من خلال استعادة أحداثها و التأمل فيها. و نادرا ما تبدو هذه الأفكار جلية في بداياتها.

تلك هي أكثر الانتقادات شيوعا لإعادة الهندسة من التي نجابه، و ردودنا عليها. غير أنه يتوجب علينا ختامها بالتحذير التالي: من الضروري لقادة الهندسة و لأعضاء فرق الإعادة على حد سواء التمييز بين التخريب اللفظي المتعمد (و الذي يعبر عن الجهل أيضا) من جهة، و النقد الذكي البناء من جهة أخرى. فبالإمكان طرح الاستفسارات المشروعة و المهمة عن الإعادة و المتعلقة بأمور كصعوبتها و تكلفتها و الفوضى الذي تحدثها و التحدي المتمثل في إدارتها بعد إكمال الإعادة. و في حين أن الإعادة تعد بإعطاء تحسينات مثيرة في الأداء، فإنها لا تدعي الكمال لنفسها. و ما من شك أن تخضع الإعادة للتحليل الحصيف البنّاء، و ينبغي لها ذلك، على عكس ما ترغب به عناصر الثورة المضادة. و يعتمد الأمر على طريقة طرح النقد، حيث يميز هذا الطرح الخبيث من الطيب. فإن كان السؤال: "كيف نتعامل مع هذه القضايا حتى تنجح الإعادة؟" عرفت أنك بين حلفاء، و إن كان مغزى السؤال: "كيف يمكن لنا بأي حال الشروع في وجه هذه المشكلات التي لا تقهر؟" علمت أنك قد سقطت في أيدي المعارضة.

و في واقع الأمر، فإنه لا يقوم حتى بعض أولئك الذين يعبرون عن أنواع الانتقادات التي أوردناها في هذا الفصل بذلك مدفوعين بغرض مبيت أو نية سيئة، بل لأنهم لا يملكون ما يكفي من المعلومات حول الإعادة. و من الضروري التعامل معهم برفق، و بثبات أيضا، لتعريفهم بالفجوات في فهمهم و بالأخطاء في طرقهم، و ذلك من خلال الاتصال و التوضيح المتكرر حتى يصبح بالإمكان ردهم إلى الطريق القويم الدقيق.

غير أن أولئك الناس الذين يحاولون متعمدين إعاقة جهد الإعادة من خلال

طرح الحجج الواهية و نشر بذور الشك و اليأس بين العاملين فيجـــب أن يعـــاملوا بشكل مختلف، حيث أنهم يحتاجون لضربة بقفا اليد. فلن يجدي جدالهم عن فضـــائل و مساوئ نقدهم لأنهم يطرحونه من غير إيمان به، لمجـــرد اسـتخدامه كعصـــي لمهاجمة الإعادة. و لن يكون بمقدورك إقناع هؤلاء أبدا.

غير أنه يتوجب عليك بطبيعة الحال أن تكون متيقظا على الدوام لإمكانيـــة احتواء جهد الإعادة لديك عيوبا في التصميم أو في التنفيذ. و ينبغي عليك قبـــل أن تنعت النقاد بأنهم مجرد بحاثة عيوب أو مخربين، أن تصغي بدقة لتتبيـــن مـــا إذا كانوا فقط يرمون بالحجارة على المسيرة، أو أنهم يثيرون قضايـــا حقيقيـــة يجـــب الانتباه إليها. فليس بمقدور الإعادة تحمل النقد البناء فحسب، بـــل إنـــها ســـتزدهر بسببه.

حجج الثورة المضادة و الردود عليها

الحجة	الرد
إعادة الهندسة فاشلة	قل هذا للفائزين فيها
ليست إعادة الهندسة بالشيء الجديد	ليست الجدة بالأمر المهم
ليست الإعادة جذرية بالقدر الكافي	يا للسخرية!
إعادة الهندسة خطرة و غير إنسانية	مقارنة بماذا؟
نحن مختلفون عن الغير	و كذلك الآخرون
لا طاقة لنا بالإعادة	تهانينا
ما برحنا نقوم بالإعادة منذ سنين	زيدونا من خيرها
ما الإعادة إلا أسم آخر للتحجيم، و التحجيم فاشل	المقدمة المنطقية لهذا افتراض خاطئة
ليست الإعادة للنمو	نعم، هي له
ما الإعادة إلا الفطرة السليمة	شكرا

الجزء الثالث

حكايات من طريق الإعــادة

الفصل الثاني عشر

حالة الطلبات المتأخرة

يختلف هذا الفصل عن ما سبقه من الفصول بكونه فصلا تحاوريا يتم فيه توجيه الاستفسارات إليك أنت القارئ حتى تضع نفسك في دور قائد فريق الإعادة الذي يواجه سلسلة من الأزمات. ففي كل أزمة من هذه الأزمات يتوقف سرد الحالة و يتم سؤالك عن الكيفية التي ستتعامل بها مع الأزمة، لتبادر بعدها بالتفكير في الخيارات المتاحة لك و تقرر أفضل الطرق للتعامل معها. (و بإمكانك قراءة هذا الفصل مع مجموعة من رفاقك في العمل بغية استكشاف و مناقشة أفكار بعضكم البعض). و سيتم إخبارك بنتائج الحالة، التي هي من الحالات الحقيقية التي وقعت لشركة معينة من دون ذكر اسمها أو المشاركين فيها. و ستعتمد جودة استجاباتك على يقظتك و ذكائك على حد سواء..

خلفية الحالة

تقوم الشركة التي ندرسها في هذه الحالة بتصنيع و بيع المعدات الإلكترونية المعدة للاستخدام التجاري، و تتطلب أغلب طلبات العملاء نوعا من التعديل وفق مواصفاتهم. و تقوم الشركة بسبب ذلك بصنع مكونات نظم الأجهزة و تقوم بتخزينها لتقوم لاحقا بتجميعها و تشكيلها بشكل نهائي وفقا لطلبات العملاء. و في الأيام الخوالي كانت أقسام معالجة الطلبات و التوزيع و تخزين البضائع المنجزة جميعها جزءا من عملية التصنيع، و كان قسم التسويق في الشركة، الذي كان يعرف عندئذ "الساكن الجديد في الحي"، مسؤولا بشكل مباشر عن خدمة

العملاء.

غير أنه حدث في وقت معين في الماضي أن بدأ العملاء بالشكوى من أسلوب أداء قسم تنفيذ الطلبات، و أدركت الإدارة أن أغلب نداءات "الخدمة" التي كانت ترد إلى الشركة كانت حول تنفيذ الطلبات بدل أن تكون حول المساندة لما بعد البيع. و في محاولة لتحسين رضا العملاء، تم تحويل تنفيذ الطلبات إلى التسويق، غير أن هذا التحويل لم يغير من الأمر كثيرا، و استمرت الأقسام الأربعة، التي هي معالجة الطلبات و خدمة العملاء و التوزيع و ضبط المخزون، بالعمل بشكل مستقل، و كان لكل منها نظام معلوماته الخاص به، و كان أكثر الاتصال بين الأقسام يتم من خلال الهاتف.

المشكلة

و برغم إعادة التنظيم السابقة الذكر، فقد استمر العملاء بالشكوى من أن التسليم كان يستغرق وقتا طويلا جدا. فلم يكن بوسع العميل أن يطلب البضاعة أو يحصل على إجابة عن استفساراته من خلال مكالمة واحدة ، فقد كان من الضروري في أغلب الأحيان الاتصال بالأقسام الأربعة جميعها. و أدعى العملاء أن العديد من الطلبات كانت تؤجل أو يتم تنفيذها بشكل غير صحيح. و قد أدركت إدارة الشركة صحة هذه الشكاوى، و كانت تعلم أنه عندما كانت الأمور تسير بانتظام فإن تنفيذ طلب واحد كان يستغرق ثلاثة أسابيع، غير أنه في ثلاثين في المائة من الحالات كانت التأخيرات تضيف بمعدل اثنا عشر يوما لكل طلب، و كانت عشرون في المائة من الطلبات تحوي أخطاء أدت إلى نشوء المشاحنات بشأن إصدار قوائم البيع. و مما زاد في تفاقم الأمر أن الشركة كانت عاجزة عن إعطاء معاملة تفضيلية خاصة لأفضل العملاء حيث كان يتم معاملتهم مثل أي

عميل آخر.

و لمجابهة الموقف قام نائب الرئيس لشئون التسويق بتنفيذ دراسة لتشخيص الموقف و إعطاء التوصيات بصدده. و قد أكدت الدراسة نقاط الضعف الكائنة في عمليتي تنفيذ الطلبات و خدمة العملاء، غير أنها خلصت أيضا إلى أن المنافسة لم تكن بأفضل حال من الشركة، و أوصت بأن إعادة هندسة هاتين العمليتين سيمنح الشركة الريادة في السوق.

الرؤيا

و قد قام نائب الرئيس للتسويق بدراسة هذه التوصيات و قام بصياغة تصوره للأداء المستقبلي للعمليتين. و ركز في هذه الرؤية على تبسيط و تنسيق العمليتين وفق مفهومين رئيسين على النحو التالي:

تسوق الخطوة الواحدة: تتضمن هذه الخطوة قيام موظف جديد يسمى "ممثل الطلبات" و من خلال مكالمة هاتفية واحدة بإكمال طلب العميل، و المتضمن حجز البضاعة من المخزون و تحديد تأريخ معين للتسليم.

خدمة الخطوة الواحدة: تتضمن هذه الخطوة قيام موظف جديد أيضا يدعى "ممثل الخدمة" و من خلال مكالمة هاتفية واحدة من العميل بمناولة جميع احتياجات ما بعد البيع، و التي تشمل أيضا أي تغييرات على الطلب من جانب العميل.

و تضمنت هذه الرؤية أيضا أهداف طموحة للأداء المطلوب إنجازه في سنتين على النحو التالي:

التسليم في نفس الأسبوع (و الذي يشكل تحسينا في الأداء بأكثر من ٧٠ في المائة).

نسبة الأخطاء و التأخير أقل من خمسة في المائة (بعد أن كانت ٥٠ في المائة).

مناولة ٩٥ في المائة من الطلبات و الاستفسارات من المكالمة الأولى للعميل.

و قد أدرك نائب الرئيس للتسويق أن العملية التي بمقدورها تحقيق هذا التصور تتطلب أيضا إدخال تغييرات على الحدود التنظيمية للشركة و تتطلب أيضا استحداث وظيفتين جديدتين هما ممثل الطلبات و ممثل الخدمة.

رأي إدارة نظم المعلومات

و قد كان لهذه الإدارة دور في عملية الإعادة أيضا، حيث قامت بالتأكيد لإدارة التسويق بأن الخطة كانت قابلة للتحقيق، غير أنها كانت تعني أيضا استحداث قاعدتي بيانات متكاملتين هما توفر المخزون (و الذي هو الآن موزع في ثلاث قواعد بيانات خاصة بالأقسام)، و معلومات العملاء (التي مازالت مبنية على هيكل جغرافي عتيق). و أشارت هذه الإدارة أيضا إلى الحاجة إلى نظم حاسب جديدة لدعم ممثلي الطلبات و الخدمة و أوصت بشراء حزمة برامج جديدة لمناولة العملية المعدلة لتنفيذ الطلبات.

صاحب العملية

قام نائب الرئيس لشئون التسويق بجعل هذه الرؤيا قضيته الرئيسة، فقد كان شابا واعدا في الشركة و كان له الكثير من العلاقات الوطيدة مع الناس فيها و

بخاصة مع موظفي قسم التصنيع من الذين كان على صلة بهم عندما كان يعمل في السابق في القسم القديم لمعالجة الطلبات. و قدم نتائج الدراسة إلى مديره التنفيذي الأول و إلى مجلس المديرين، و حصل منهم على تعهد برفده بالمال اللازم لتنفيذ المشروع في سنته الأولى، و حصل على موافقتهم على ميزانية مؤقتة للمشروع لسنتين أخريين. كما أنه حصل أيضا على دعم نائب الرئيس لشؤون التصنيع. و كان الرجل يقوم بمهمة حساسة نظرا لأن إعادة التنظيم كان يعني قيام التسويق بإضافة قسمي التوزيع و قسم ضبط البضائع المنجزة، في حين أن على قسم التصنيع أن يتخلى عنهما. و لزيادة الطين بلة، قد كان نائب الرئيس لشئون التصنيع رفيق حميم للمدير التنفيذي الأول للشركة. غير أن نائبي الرئيس للتسويق و التصنيع اتفقا على أن أي إعادة شكلية للتنظيم لن تتم إلا بعد أن يتحققا و "يبرهنا على سلامة مفهوم" هذه الرؤيا.

بداية التنفيذ

قامت الشركة بتشكيل فريق الإعادة بشكل رئيس من "القادة الوظيفيين" (كي يلعبوا دور أعضاء الفريق الداخليين)، في حين جاءت بقية الفريق من إدارة نظم المعلومات (حتى يقوموا بدور أعضاء الفريق الخارجيين). و تم اختيار قائدة الفريق من قسم معالجة الطلبات، و اتسمت هذه السيدة بالحيوية و بالعناد، و كانت تتمتع بشكل عام باحترام الآخرين لها، و عرف عنها تحقيق أهداف أي جهد تقوم عليه. و قام الفريق بصياغة خطة مباريات تتمركز حول مساندة الدورين الجديدين لممثلي الطلبات و الخدمة، و تم تقسيم خطة التنفيذ الإجمالية إلى أربعة أطوار كالآتي:

١. الربط الشبكي لنظم الحاسب الحالية كي توفر مساندة لاستفسارات العملاء بالسرعة الممكنة.
٢. تنفيذ القسم الرئيس لعملية تنفيذ الطلبات باستخدام حزمة البرامجيات الجديدة.
٣. تكامل معالجة الطلبات مع إدارة التوزيع و المخزون، حيث يتم التكامل المكثف لقواعد البيانات المتوفرة.
٤. و أخيرا، تكامل عملية تنفيذ الطلبات مع تخطيط الإنتاج و نظام الضبط.

و قد كان من المتوقع وفقا لهذه الخطة أن تتداخل هذه الأطوار الأربعة بعض الشيء عندما يتم تكييف التغييرات التي تطرأ على التصميم وفقا للحاجات المستجدة.

و لقد كان هنالك الكثير من الفوضى عند البدء بتنفيذ المشروع. و حضر اجتماع الافتتاح كل العاملين تقريبا في الأقسام الأربعة. و ألقى المدير التنفيذي الأول كلمة بالمناسبة. ثم تلاه نائب الرئيس لشئون التسويق حيث عرض تصوره للمشروع، و اختتم نائب الرئيس لشئون التصنيع الحفل بإبداء بعض ملاحظاته حول المشروع. ثم شرع فريق الإعادة بالعمل على المرحلة الأولى بطاقة هائلة، و نجح في تصميم و بناء و تنفيذ التشغيل التجريبي لها، علاوة على تركيب الإمكانية الجديدة حتى بشكل فاق التوقعات. و قد أعجب العملاء بنتائج هذه المرحلة لأنها شكلت فرقا كبيرا في تعاملهم مع الشركة، حيث أنهم اعتادوا على البحث عن أجوبة عن استفساراتهم في كل أنحاء الشركة، غير أنه بمقدورهم الآن و بشكل فجائي الحصول على ضالتهم من المعلومات بشكل فوري تقريبا. و قد أعجب الجميع في واقع الأمر بالنظام الجديد، و بخاصة أولئك الذين كانوا على الطرف الذي يستلم

كل تلك المكالمات المزعجة. فباستطاعتهم الآن العودة إلى مزاولة أعمالهم الفعلية دون ما انقطاع لا مبرر له، و غدت الحياة أيسر و أثمر في كل مكان.

و ظنت قائدة و أعضاء الفريق أن الأمور لا يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه، غير أن الأمور تغيرت عند ...

الواقعة الأولى:

اختفاء صاحب العملية

تم ابتداء المرحلة الثانية و كانت تسير بانتظام، و لم يؤثر نظام تنفيذ الطلبات الجديد على قسم واحد فقط بشكل مباشر، و كان هذا القسم يخضع مباشرة لنائب الرئيس لشئون التسويق، الذي كان نفسه صاحب عملية الإعادة. غير أنه شاء الحظ العاثر أن تحدث هفوة بسيطة.

فلقد بدأ نجم نائب الرئيس لشئون التسويق بالصعود سريعا و عاليا حين تمت ترقيته على حين غرة إلى رئيس إحدى عمليات الشركة في أوربا. و نظرا لمشاغله العديدة التي كان عليه تنفيذها في عجالة، لم يكن للرجل الوقت الكافي لتخصيص جل اهتمامه لمشروع الإعادة الذي كان يسير إلى الأمام بخطى واثقة. و في خلال ثلاثة أسابيع قصيرة كان الرجل قد توارى عن الأنظار.

و جاء بديل هذا المدير من قسم المبيعات في الشركة. و برغم أنها كانت تتمتع بخاصية القيادة القوية غير أنها أرادت، و معها كل الحق في ذلك، أن تتفهم بعمق و بشكل عملي دورها الجديد في القسم قبل أن تركز على جهد الإعادة. غير أنها قامت برغم ذلك بمساندة مجهود الإعادة من حيث المبدأ، و أوعزت إلى قائدة الفريق الاستمرار في العمل وفق الخطة المقررة.

و وافق نائب الرئيس لشئون التصنيع أن يصبح صاحب العملية الاسمي برغم أنه لم يخفي رغبته في إبطاء مسيرة التغيير، و إرجاء أي عملية لإعادة التشكيل التنظيمي لأقسام الشركة إلى وقت آخر. و قد اتفق المدير التنفيذي الأول و قائدة و أعضاء الفريق جميعهم على أن هذا الأسلوب يتمتع بالنظرة العملية إلى الأمور، و بخاصة بعد مغادرة صاحب العملية الأول. كما أنهم شعروا أن للمشروع التمويل و الزخم المناسبين للتحرك إلى الأمام رغم قلة نشاط صاحب العملية.

و لم تعطي نائبة الرئيس الجديدة لشئون التسويق إلا فيما ندر الفرصة لأعضاء الفريق للتشاور معها حول المشروع، و آثرت عدم لعب دور فاعل بوصفها مراجعة للمشروع، و فضلت التركيز على مسئولياتها الأخرى. و كان من نتائج ذلك أن تباطأت وتيرة التغيير، و تم سحب قائدين وظيفيين، أحدهما من قسم التوزيع و الآخر من قسم ضبط المخزون، من الفريق بسبب ما قيل أنها مهام "أكثر أهمية"، و استبدالهما بآخرين أقل خبرة. كما حدث أيضا أن إنقاص وقت عمل عضو آخر منسب من قسم ضبط المخزون من الفريق إلى النصف. و سرعان ما تخلف جدول تنفيذ المرحلة الثانية ثلاثة أشهر، مما حدا بقائدة الفريق الأخذ بزمام الأمور لاستعادة زخم عمل الفريق و قامت بإضافة أناس جدد من قسم نظم المعلومات إليه. غير أن مشكلات جديدة بدأت بالظهور، و بخاصة عندما وجد الفريق الجديد نفسه منقسما حول اتخاذ قرارات تتعلق بالخصائص الرئيسة لتصميم المرحلة الثالثة. و بدأ الناس بإطلاق لقب "مشروع الحاسب" على فريق الإعادة، و الكلام بتهكم حول سبب عدم قدرته على تحقيق أي نتائج. و توالت التأخيرات في جدول التنفيذ.

فلو كنت أنت قائد الفريق، فماذا عساك أن تفعل؟

الواقعة الثانية:

الاختلاف حول البيانات

قامت قائدة الفريق بعرض مشكلة المشروع هذه، (بشكل دبلوماسي) أولا على نائب الرئيس لشئون التصنيع، و من ثم (بشكل أكثر حزما) على المدير التنفيذي الأول للشركة، حيث قالت أن إنقاذ المشروع لن يتحقق إلا من خلال شموله بالقيادة من لدن الإدارة العليا، و أن السبب الجذري للمشكلة يكمن في الانتقال السيئ من صاحب العملية الأصلي إلى بديلته. كما أن نائب الرئيس لشئون التصنيع كان في واقع الأمر أقل تحمسا لجهد الإعادة، و لم تكن هنالك خطة للطوارئ لمعالجة غياب شخص على مستوى عال من القيمة و الحيوية للمشروع مثل نائب الرئيس السابق لشئون التسويق الذي كان على أي حال مهيئا للترقية لمنصبه الحالي في أوربا، كما تبين لاحقا.

و قد وافق المدير التنفيذي الأول للشركة على تسنم مسئولية صاحب العملية المؤقت، كما اتفق هو و قائدة الفريق و نائبي الرئيس على الاجتماع أسبوعيا على شكل لجنة توجيه مؤقتة لمراقبة تقدم المشروع حتى تعود إليه عافيته. و كان أول تحرك منظور لأعضاء اللجنة قيامهم بإعادة تنشيط الفريق من خلال رفده بتكملة كاملة من العاملين الداخليين من الطراز الأول. كما استمرت اجتماعات لجنة التوجيه لاثني عشر أسبوعا أخرى، حيث عملت بفاعلية كندوة لإعادة الهندسة لنائبي الرئيس. و بعد مرور ثلاثة أشهر قامت نائبة الرئيس لشئون التسويق بتسنم دور صاحب العملية.

و بحل مسألة القيادة عادت الأمور إلى طبيعتها، و بدأ العمل بالمرحلة الثالثة برغم أن القليل من القضايا المهمة المتعلقة بقواعد البيانات الجديدة بدت دون حل. و اتفقت جميع الأطراف على قاعدة بيانات منفردة للمخزون، غير أنها

اختلفت حول من سيحدثها.

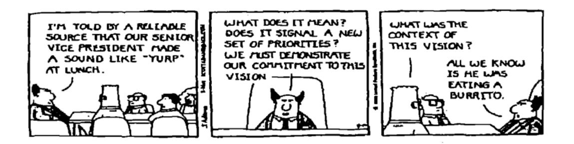
و أصرت مجموعة ضبط مخزون البضائع المنجزة على أن تبقى مسيطرة على المخزون المادي و المخزون المحجوز للطلبات، و اقترح أعضائها بأنه ينبغي لعاملي معالجة الطلبات و التوزيع (الذين يقومون بالفعل باستلام البضاعة و رزمها و من ثم شحنها) بنشر "إعلاناتهم" عن التعديلات التي يرغبون بإجرائها على المخزون في قاعدة البيانات على شبكة الحاسب، لتقوم مجموعة ضبط المخزون بمراجعتها و إجراء التعديلات الفعلية عليها، نظرا لأنهم وحدهم الذين يقومون بتخصيص المخزون إلى الطلبات الواردة إليهم، و إجراء التعديلات الضرورية على المخزون، و لأنهم أيضا المسئولون عن دقة المخزون و الحفاظ على الحدود الدنيا لمستوياته، و لأن أدائهم يقاس وفقا لهذه المسئوليات. و إذا ما خرجت الأمور عن نطاق سيطرتهم فإن مستويات المخزون سترتفع، أو أن الفوضى ستحل بالتخطيط للإنتاج أو بكليهما معا.

غير أن الآخرين و معهم قائدة الفريق شعروا أن فكرة مشروع الإعادة برمتها، ابتداء بالتصور الأساسي لها و انتهاءا بالنموذج الكامل للعملية، يعتمد على قدرة ممثلي الطلبات على إعطاء التزامات فورية و ثابتة إلى العملاء. و يتطلب تصميم العملية ذاته من الشخص الذي يعقد الصفقة مع العميل أن يقوم بإدخال التعديلات التي تتطلبها الصفقة على قاعدة البيانات. و قد شعر هؤلاء أن ممثلي الطلبات هم الذين ينبغي لهم إجراء التعديلات اللازمة على الخزين المخصص للطلبات، و أن يقوم العاملين في التوزيع بمناولة المخزون الفعلي.

و قد توالت المناقشات لعدة أسابيع، و غدت مثيرة للضغائن و الأحقاد، مما حدا بالفريق إلى طلب النصيحة من الإدارة التنفيذية. و جاء الرد الأول من نائب الرئيس لشئون التصنيع الذي أيد جماعة ضبط المخزون و رفض تغيير موقفه. و

قام نائبا الرئيس بالاجتماع بقائدة الفريق في محاولة لحل القضية غــير أنــهم لــم يتمكنوا من الحصول على الإجماع في الرأي، عندها اقترحت قائدة الفريق عــرض الأمر على المدير التنفيذي الأول بغية حل الإشكال، غير أن نائب الرئيس للتصنيع هدد قائلا: "إذا ما ذهبتم إلى المدير، فلن تنالوا تأييدي بعد اليوم، و ســأقضي علــى المشروع إذا اقتضى الأمر و لو ببطيء من خلال سحب جميع الموارد".

فلو كنت أنت قائد الفريق، فماذا عساك أن تفعل؟



(و مرة أخرى نعود إلى صديقنا الحكيم دلبرت، الذي نراه هذه المرة حــاضرا في اجتماع يتكلم فيه المدير عن أن مصدرا موثوقا قد نقل إليه أن نــائب الرئيــس الأول قد أصدر صوتا يشبه التجشؤ عندما كان يتناول طعام الغذاء. و يريد المديــر أن يعرف معناه، و احتمالية كونه إشارة لمجموعة جديدة من الأولويــات. و يعــبر المدير عن ضرورة قيام إدارتهم بإظهار الالتزام بهذه الرؤية الجديدة للأمور. و هنا يسأل دلبرت عن السياق الذي وردت فيه مثل هذه الرؤية، و يجيبه المدير بأن كــل الذي يعرفه هو أن نائب الرئيس كان يأكل طبقا مكسيكيا من الخــبز و الفاصوليــا المحمصة. و العبرة هنا هو مبالغة العاملين في فهم دوافع و معاني سلوك رؤسائهم إلى درجة الإسفاف، و حتى السخف أحيانا).

الواقعة الثالثة:

أثر الوظيفة الخفية على العملية

قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية بمناقشة الموضوع بإسهاب و خلصوا إلى أن المدير التنفيذي الأول لم يكن لينقض ما يقوله نائب الرئيس لشئون التصنيع، الذي هو صديقه القديم. و غدا هذا الاختلاف معروفا للجميع، إذ أنه لم يكن بوسع المدير التنفيذي الأول للشركة أن يسمح بإراقة ماء وجه صديقه الحميم. كما أن التماس المدير التنفيذي الأول للشركة في هذا الوقت بالذات كان كفيلا بإثارة حفيظة نائب الرئيس لشئون التصنيع، تماما كما هدد. و اتفق القائدان بأن حساسية الموقف كانت تتطلب نوعا من الدبلوماسية الهادئة.

و على هذا الأساس، ابتدع الفريق حلا وسطا تمثل في عملية "صافية" يقوم فيها ممثلو الطلبات بإجراء التحديث بشكل مباشر. كما قام الفريق باستحداث خاصية "إعلام" في العملية تعمل كحلقة تغذية مستعادة من ضبط المخزون إلى معالجة الطلبات غرضها إعلام أعضاء الفريق بالإشعارات التي تم اتباعها و التي لم يتم اتباعها، بغية تمكين الممثلين من هذين القسمين العودة بسرعة إلى عملائهم في حالة رغبتهم في تغيير إحدى التزاماتهم. و بموجب هذه الخطة، فإن أسلوب الإعلام يبقى نافذ المفعول لحين موافقة ضبط المخزون على أن النظام يعمل بشكل تام (أي قيامهم باتباع جميع التوصيات الواردة إليهم في الإشعارات، و ضيقهم ذرعا بإدخال التحديثات بأنفسهم). و لم يتم وضع إطار زمني للتحول من شكل إلى آخر، و أدركت قائدة الفريق و صاحب العملية بأن عليهم في الأكثر الانتظار لثلاث سنوات لحين بلوغ نائب الرئيس لشئون التصنيع سن التقاعد. و أعطى نائب الرئيس موافقته على هذه التسوية.

و اشتملت الخطوة التالية تنفيذ الطور الثالث المتضمن تكامل معالجة

الطلبات و التوزيع و ضبط المخزون، و ابتدأت بمشروع تجريبي أمده ثلاث شهور يستخدم كخطة اختبارية الطلبات الواردة على خط منتج منفرد متوسط السعة. و سارت الأمور على ما يرام لمدة خمسة أسابيع، و تم بشكل منتظم تحقيق هدف الشحن في ذات الأسبوع الذي يأتي فيه الطلب، و برع ممثلو الطلبات و الخدمات في أداء مهامهم، و كانوا على اتصال دائم بأعضاء فريق الإعادة الذين كانوا غالبا معهم عند تأديتهم لمهامهم. و قام ممثلو ضبط المخزون باتباع التعليمات بالحرف الواحد و قاموا بتحديث البيانات وفقا لما تطلبته "الإشعارات".

غير أن الأسبوع السادس شهد انهيار العملية، إذ نفدت ثلاث بنود، مما حدا بقسم التصنيع إلى تحويل جداول إنتاجه بسرعة للتعويض عنها. غير أنه كانت لهذه الحركة تأثيرات متعاقبة تسببت في إحداث نفاذ في مخزون بنود أخرى في عملية تصنيع المنتج. و بحلول الأسبوع الثامن، كان التأخير قد أصاب خمسين في المائة من كل الطلبات، مما أدى إلى اشتياط غضب العملاء، و الذي أدى بدوره إلى اجتماع مدير المشروع و نائبين للرئيس مع جميع المعنيين بالأمر. غير أنه لم يكن بوسع أحد أن يحدد سبب انهيار العملية. و نظرا لتفاقم الوضع بشكل سريع فقد اتفق المجتمعون على إيقاف العمل بالمشروع التجريبي و تعيين فريق خاص لتسريع تنفيذ الطلبات المتأخرة، علاوة على تعيين فريق آخر لتحديد سبب انهيار النظام. و ما أن انفك الاجتماع حتى علق نائب الرئيس لشئون التصنيع بشيء من الاعتداد بقوله: "ألم أقل لكم أن العملية لن تفلح قط".

و تطلب الأمر من الفريقين أربعة أسابيع لإعادة معالجة الطلبات و تحديد موطن الخلل في العملية. فقد وقع الإشكال عند الوصل البيني للعملية الجديدة مع تخطيط الإنتاج و التجميع النهائي. كما اكتشف أعضاء فريق التحقيق بأن عاملي ضبط المخزون كانوا يقومون بأداء وظيفة حيوية فيها الكثير من الحذق، برغم أنها

لم تكن موثقة لدى الشركة، و التي تمثلت في تعديل تبادل المنافع بين تنفيذ الطلبات و كفاءة التصنيع و مستويات المخزون. فقد يقوم هؤلاء العاملين على سبيل المثال بتأجيل أو اختلاق الطلبات، أو تضخيم أو تقليل طول عملية التصنيع، أو الإبقاء على عملية التصنيع متناغمة ليس مع الطلبات الواردة فحسب، بل مع الطلبات المتوقعة أيضا. غير أنه بتقيد هؤلاء العاملين الشديد بالإشعارات الواردة إليهم، فقد توقفوا عن القيام بهذه التعديلات غير الرسمية، مما أدى بدوره إلى اختلال عمل النظام برمته.

فماذا كنت ستفعل ردا على التقرير الذي سيردك من فريق التحقيق الخاص، لو كنت أنت قائد الفريق؟

الواقعة الرابعة:

عندما وقع المحذور

قام فريق الإعادة و قائدة الفريق و صاحبة العملية بمناقشة الخيارات المتاحة أمامهم، و خلصوا إلى أن العملية الجديدة سليمة من حيث الأساس و أنها قريبة إلى التحقيق برغم المشكلات التي حلت بالمشروع التجريبي. غير أنهم أدركوا بأنه لغرض تنفيذ نظام يعمل بالكامل فإنه يتحتم عليهم تأجيل التنفيذ ستة أشهر حتى يقوموا بدمج المرحلة الرابعة (التي هي الوصل البيني للتخطيط) بالمرحلة الثالثة. و رأوا كذلك استحالة تقسيم المشروع إلى قطع صغيرة قابلة للتسليم. كما استنتجوا أيضا بأن إضفاء التوازن الحذق الذي كان ينفذه عاملوا ضبط المخزون على العملية كان على الأرجح معقدا و محفوفا بالمخاطر أكثر مما ينبغي لعمل نموذج له بشكل مباشر، و رأوا أن يحوي التصميم المعدل صلة بينية شبه آلية بين وظيفتي تخطيط الإنتاج و التجميع النهائي، و أن يكون لعاملي ضبط

المخزون مسئولية "تقسيم" التزامات المخزون "إلى دفعات"، علاوة علــــى تقديمــــهم النصح إلى مخططي الإنتاج، مستمرين بذلك في لعــــب دور العــازل لـــهم عــن التفصيلات غير الضرورية للعملية.

و قد قامت صاحبة العملية و قائدة الفريق بتقديم تحليلهم و مفهومهم عــــن إعادة تصميم العملية أولا إلى المدير التنفيذي الأول الــذي أيــد اســتمرار العمــل بالمشروع، ثم قاما بعد ذلك بعرض الأمر بشكل ينم عن الاسترضاء علـــى نـــائب الرئيس لشئون التصنيع و موظفيه الذين وافقوا على الخطـــة الجديـــدة بعـــد الكـــم المطلوب من التذمر و الشكوى.

و حققت المحاولة الثانية لتنفيذ المرحلة الثالثة مع المرحلة الرابعة النجـــاح، و استمر المشروع بالعمل بشكل مرض لحين مرحلة الإنتاج الكامل، إذ حدث عندئذ أن بدأ ممثلو الطلبات و الخدمة باقتراف الأخطاء، برغم الساعات الطويلـــة التـــي قضوها في التدريب على أداء أدوارهم الجديدة، و لم يكونوا بنفس القدر من الكفـاءة التي أظهروها أثناء المرحلة التجريبية للمشروع، و كـــانت جـــودة و دقـــة تنفيـــذ الطلبات و خدمة العملاء دون المستوى المتوقع بكثير. و برغم إتباع العاملين علـــى ما يبدو إجراءات جديدة في العمل، و استخدامهم لنظم حاسب جديدة أيضـــا، فـــإن العملية بدأت تكبو في مواضع عديدة.

و هنا أكتشف فريق الإعادة ثلاث مشكلات أساسية (و مرتبطـــة) كـــانت كالآتي:

١. لم يكن العديد من الممثلين معتادين على المستويات الجديدة من المسئوليات الملقاة على عواتقهم، و كانوا مترددين في أفعالهم و خائفين من اقتراف الأخطاء.

٢. أستمر الكثير من العاملين في الاعتماد على عادات عملهم القديمـــة عنـــد فشل الإجراءات الجديدة بشكل كامل. فبرغم وجود المعلومات المتعلقة حول توفـــر المخزون في حاسباتهم مثلا فقد كان ممثلو تنفيذ الطلبات يتركون العملاء ينتظـــرون على الهاتف (أو حتى أنهم يعدونهم بالاتصال بهم لاحقا) عندما يكونون على الخـــط مع ضبط المخزون أو التوزيع للتأكد من المخزون الفعلي المتوفر. كما أنهم كـــانوا يحتفظون بقوائم يدوية لمستويات المخزون، و يقومـــون بمقارنتـــها مـــع بعضـــهم البعض، و كأنهم يتسوقون في البقالة.

٣. أعترض الكثير من الممثلين حول المهام الإضافية التي كانوا يؤدونـــها. و كما قال أحدهم: "لقد قمتم برفع راتبي بمقدار دولار واحد في الســـاعة و تطلبـــون مني القيام بأعمال ثلاثة من الموظفين. فلم تتوقعون مني أن أكسر ظـــهري فـــي العمل لقاء هذا الأجر الزهيد؟"

فإن كنت ما تزال قائدا للفريق (بطريقة ما) فماذا أنت فاعل؟

الواقعة الخامسة:

انتصار الفضيلة

كانت لهذه القصة نهاية سعيدة، برغم أنها استغرقت وقتا أطول بكثير مـــن الوقت المخطط لها للوصول إلى المستويات المتوقعة للإنتاجية (و التي تخطتها فـــي نهاية المطاف). و قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية و فريق الإعادة باتخاذ أربع خطوات لفطم الناس من "نظم الظل" اليدوية، محققين بذلك التنفيذ الكـــامل للعمليـــة الجديدة:

١. قام الفريق بتوفير جولة جديدة من التدريب مركزا هذه المرة ليس علــــى المهام المحددة و الإجراءات (التي خبرها الممثلون) بل علـــى رؤيـــة الشـــركة و أهدافها، أي التصميم الإجمالي للعملية و أدوارهم و مسئولياتهم في المساهمة فــــي تحقيقها و هياكل المساندة و نظم الإدارة التي تمكنهم من النجاح. و هذا يعني أنـــهم (و لو بشكل متأخر) قاموا بتوفير ذلك النوع من التدريب الذي يعمل علـــى تغيـــير تفكير الناس و فهممهم لأنفسهم و لعملهم.

٢. قام فريق الإعادة بإقامة مكتب مؤقت للمساندة و جهزه بالعاملين حتى يوفر لممثلي الطلبات و المخزون العون من خلال الهاتف، علاوة على تقديــــم الخدمــة الميدانية لهم. فإذا ما احتاج أحدهم إلى العون في حل مشــــكلة أو الإجابـــة علـــى استفسار، فإن بإمكانه الاتصال هاتفيا بهذا المكتب للحصول على ما يريـــد. و قــد يرسل المكتب عند الضرورة أحد منتسبيه لتقديم المساعدة الميدانية للسائل شـخصيا. و يعمل هذا المكتب وفق قاعدة محددة مفادها عدم إخبار الإدارة عن طلبات العـــون من الممثلين، إذ أن السبب الرئيس لتأسيس المكتب هو الأخذ بيد الممثليـــن للنجـــاح في تأدية مهام عملهم، و ليس قياس مقدار إنتاجيتهم أو تحديد عيوبهم.

٣. تم تحسين نظم المعلومات لرفد كل فرد من الممثلين بمعلومـــات التغذيـــة المستعادة عن جودة و دقة و وقتية عمله. كما تمت إضافة قائمة "تذكير" موسعة من الطلبات و الأفعال التي تنتظر الحل. و مرة أخرى، فقد تم توفير هذه المعلومــــات لتحسين الأداء الشخصي للممثلين، و لم تكن لتنقل إلى الإدارة إلا بشكل ملخــــص يتم ففيه توصيف فاعلية العملية بكاملها.

٤. قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية بالعمل مع مديري الأقسام و موظفي الموارد البشرية لتحديث مستويات الأشغال و تعويض الممثلين عن عملهم.

و هكذا انتهت هذه الحالة نهاية طيبة، غير أنها تصور بعض التحديات و العيوب و العوامل الحيوية التي تلعب دورها في عملية الإعادة. فالأزمات الأربع التي أوردناها هنا هي من بين أكثر الأزمات شيوعا في تنفيذ الإعادة، و نلخصها كالآتي:

١. فقدان صاحب العملية أو صاحب المشروع أو كليهما.
٢. النزاع و العناد داخل المنظمة الذي ينشأ في العادة حول أمور المسئولية و الضبط.
٣. تعثر المشروع التجريبي الذي غالبا ما يمكن إرجاعه إلى عيب في تصميم العملية.
٤. الإبقاء على "نظم الظل" بسبب الصعوبة التي يجدها العاملون في التخلي عن عادات العمل القديمة و عدم شعورهم بالراحة مع العمليات الجديدة.

و بمعزل عن السؤال الذي يختتم كل من الوقائع الخمس المار ذكرها أعلاه، و هو "ماذا ينبغي على قائد الفريق أن يعمل؟" فإنه يتحتم علينا التعامل مع نقطتين جوهريتين هما: ما هو السبب الجذري لكل مشكلة؟ و ماذا كان ينبغي علينا عمله في السابق للتعامل مع هذا السبب الجذري لمنع المشكلة من الحدوث مرة أخرى؟ و للإجابة على هذين السؤالين، نقدم الاقتراحات و نقاط المناقشة التالية كي

تكون زادا فكريا لنا في معالجة المشكلات المصاحبة لعملية الإعادة:

الواقعة الأولى:

اختفاء صاحب العملية

لا شك بأن لن تنجز شيئا من مشروع الإعادة إلا بوجود صاحب عملية أو صاحب مشروع مؤثر، و لن يكون بوسعك العمل مع صاحب عملية غائب عنها، كما كان الأمر مع نائب الرئيس بشئون التصنيع. كما أنه من المتوقع جدا أن لا يبقي صاحب عملية مؤثر في مكانه طيلة لعدد من السنين لأن المديرين الأقوياء يكونون في العادة عرضة للترقية و صعود السلم الوظيفي. و على هذا الأساس فإنه ينبغي على قائد الفريق و المدير التنفيذي الأول للشركة إيجاد خطة مساندة أو إيجاد البديل للتعويض عن صاحب العملية عند تركه لها. كما أنه كان ينبغي على صاحب العملية الأصلي أن يعطي التزاما قويا (كجزء من تحالفه مع المدير التنفيذي الأول) لضمان انتقال هذا المنصب الحيوي بانتظام و فاعلية إلى سلفه.

و هنالك معضلة أخرى في هذا السياق مردها إلى أن المشروع يستلهم الكثير من حيويته و عزمه من الالتزام الشخصي لصاحب العملية، غير أنه من الحيوي في ذات الوقت توزيع شيء من مسئولية العملية إلى جميع المديرين الكبار و بخاصة صاحب العملية البديل.

الواقعة الثانية:

الاختلاف حول البيانات

إن السبب الجذري في هذا الاختلاف كان مرده إلى الفشل في فهم المقاومة داخل المنظمة، و في التعامل الواضح معها. و إذا لم يتم عمل ذلك بوقت مبكر فقد يجد الفريق أنه من الضروري تقديم تنازلات غريبة، تماما كما حدث في هذه الحالة. و كان بوسع نائب الرئيس لشئون التصنيع أن يكون أكثر ميلا لتقديم التنازلات لو أنه عمد إلى التشارك المباشر مع الآخرين في مسئولية نجاح المشروع. و برغم أنه لم يكن صاحب المشروع الأصلي فقد كان بوسعه، لكونه أحد المديرين التنفيذيين لوظيفة رئيسة هي التصنيع، أن يشعر بالمسئولية تجاه إنجاح مبادرته. غير أن الواقع يحتم في بعض الأحيان تقديم التنازلات حول تصميم العملية حتى يكون بالإمكان تفادي الحواجز التي تقيمها الجماعات المختلفة المصالح في المنظمة.

الواقعة الثالثة:

أثر الوظيفة غير المرئية على العملية

ترى أكان الأمر تخريبا من قبل نائب الرئيس لشئون التصنيع؟ أم أنه كان مؤامرة من قسم ضبط المخزون؟ فأمور كهذه ليست غريبة عن المنظمات، غير أن المسألة الحقيقية هنا هو وجود "العملية غير المرئية". فلم يكن لفريق الإعادة فهمها عميقا بما فيه الكفاية لعمليات الأعمال. و لم يكن ينبغي لهذا العمل القائم على التوازن الذي قام به قسم ضبط المخزون أن يظل سريا لا يراه أحد. لاحظ هنا أن الفهم الضروري لهذه العملية لم يكن ليأتي من المقابلة الشخصية الشديدة التدقيق للعاملين في هذا القسم أو من توثيق العمليات اليدوية أو العمليات الورقية القائمة،

بل إنه يأتي فقط من فهم واقع العملية من خلال الجلوس في قسمي ضبط المخزون و تخطيط الإنتاج لبضعة أسابيع في المرة الواحدة. فالمشكلة هنا تكمن في الإخفاق في الانتباه بشكل كاف إلى عوامل تلعب دورها في "محيط" العملية و ليس في مركزها.

الواقعة الرابعة:

و التي وقع فيها المحذور

من بين المشكلات التي وقعت هنا هي المزج غير المناسب للتعليم مع التدريب. فقد تم تعليم الممثلين مهام جديدة غير أنهم لم يعلموا غرض و سياق عملهم الجديد. و تمثلت مشكلة ثانية في عدم توفير المساندة الكافية للعاملين من قبل فريق الإعادة أثناء عملية تدشين العملية الجديدة، في حين تمثلت مشكلة ثالثة في عدم توجيه الانتباه المناسب إلى تصميم أعمال العاملين و نظم تعويضهم عن هذا العمل. و برغم أنه لا بد من وجود نظم الظل إلى حد ما، فإن المهم هو توقع وجودها و من ثم التخلص منها. كما أنه من الضروري أيضا الأخذ بيد العاملين لنبذ طرق عملهم القديمة، علاوة على إتقانهم لطرق العمل الجديدة.

كما أنه من المفيد أيضا التفكير بالمسئولية الإجمالية لهذه المشكلات. فليس هنالك من نقص في المرشحين الذين ينطبق عليهم دور كبش الفداء في تحمل مسئولية المشكلات التي حدثت، نذكر منهم قائدة الفريق الذي أخفقت في تحديد المثالب المتوقعة، و صاحب العملية الأصلي الذي هجر المشروع من أجل فرصة عمل أفضل، و نائبة الرئيس الجديدة لشئون التسويق التي أظهرت خجلها و ترددها بدل أن تلعب دورها القيادي المتوقع منها، و المدير التنفيذي الأول الذي سمح (و لربما كان قد شجع) سياسة الاستقطاب و المحاور داخل الشركة، و بالطبع

العاملين الضيقي الأفق في قسم ضبط المخزون، و نائب الرئيس لشئون التصنيع الشائن الخلق. و لعل السؤال الأهم هنا هو: ماذا كانت الأخطاء التي شكلت الأساس لأن تكون هذه المشكلات حتمية بالشكل التي كانت عليه؟ و نحن نرشح الأسباب الثلاث التالية:

- عدم توقع التحدي و الجهد المطلوب و بخاصة عند التنفيذ.
- عدم التعامل مع مقاومة العاملين لجهد الإعادة بشكل مبكر و بشكل مباشر بما فيه الكفاية.
- تفادي قضية إعادة تنظيم هيكل الشركة لصالح تمشية الأمور.

و كي نقيم القسط في حكمنا، فإنه لا يمكن تفادي أيا من هذه المثالب بشكل كامل، إذ إنها تنشأ من الطبيعة البشرية ذاتها و من طبيعة الإعادة.

و بطبيعة الحال، فإن إعادة الهندسة، شأنها شأن أي عمل متناه في التعقيد، توفر فرصا جمة للوقوع في الخطأ.

و كما هو الأمر دائما، فإن اللاعب السريع هو الذي يربح.

الفصل الثالث عشر

الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

يحكى أن أقليدس أخبر ذات مرة أحد الملوك المتعطشين للمعرفة أنـــه لـــم يكن هنالك طريق ملكي إلى علم الهندسة. و نحن نقول للمديرين هذه الأيام أنه مـــا من طريق واحد لإعادة الهندسة. و برغم أن القواعد التي تحكم حركـــة المركبـــات تنطبق في كل مكان، بمعنى أنك إذا أسرعت في قيادتك لسيارة في أحد المنعطفـــات أكثر من اللازم فإنك ستحيد بها عن الطريق، غير أن المســـارات التـــي تأخذهـــا المركبات تتباين إلى حد بعيد. و لما كانت المنظمات المختلفة تنشـــأ فـــي أمـــاكن مختلفة، فإنه ستكون لها أولويات مختلفة و ستتحرك بسرعات مختلفة و ستســـتخدم أساليب مختلفة. و هاهي قصص ثلاثة طرق إلى الجنة الموعودة للإعـــادة، أولـــها عريض و ثانيهما سريع و آخرها غير مباشر. و الفروق بين هذه الطرق واضحـــة، كما أن السمات المشتركة فيما بينها واضحة أيضا، حسب ظننا.

شركة انجلهارد: الطريق العريض

تميل بعض مجهودات الإعادة إلى أن تكون ضيقة التركيز منصبـــة علـــى عملية مفردة في جزء منفرد من الشركة، في حين تميل مجـــهودات أخـــرى إلـــى الهجوم على جبهة عريضة لتؤثر على العديد من أجزاء الشركة، ويمكنها تبعا لذلك تحقيق نتائج مذهلة، غير أنها تتطلب بالمقابل طموحا و التزاما خارقا للعادة. و قـــد

توفرت كل هذه العناصر مجتمعة في شـــركة انجلــهارد Englehard المختصــة بالكيماويات و المواد المصنعة و التي تتخذ من ولاية نيو جرسي مقرا لها. و تشكل الكيمياء السطحية مجال الخبرة الرئيس للشركة، و تشكل صناعـــة المحفــزات أو معجلات التفاعلات الكيماوية تجارتها الرئيسة. و للشركة ست شـــركات فرعيــة، و تبلغ عائداتها السنوية بحدود ٢,٠٢ بليون دولار.

و قد كان للإعادة وقع كبير على الشركة. فقد صـــرح دونـــالد لاتـــوري الرئيس و المدير التنفيذي الأول للعمليات مؤخرا بأن "إعادة هندسة العمل أضحـــت تشكل جزءا مهما من عملية التغيير الرئيسة لثقافة الشركة، إذ تمر شركتنا بتحولات مثيرة نقصد من ورائها زيادة عائدات الشركة بشكل كبير جدا بحلول العــلم ٢٠٠٠، و تشكل إعادة الهندسة إحدى المكونات المهمة من مجهوداتنا، إذ أن لها الفضل فـــي ايصالنا إلى المقام الذي نحن فيه الآن، و قد أعانتنا في تحقيق عائدات قياسية فـــي السنوات الثلاث الماضية، و ذلك من خلال تقليل النفقات فـــي مرافقنـــا الصناعيـــة بشكل كبير جدا".

و لقصة الإعادة في هذه الشركة جذورها التي تمتد إلى أواخر الثمانينيـات، عندما قامت الشركة بتنفيذ جولات عديدة من إعادة التنظيم توجت في مجهود العـــام ١٩٩٠ الذي أزاح أكثر من ٥٠٠ وظيفة في الشركة. و قد هدف هذا التغيير إلـــى تخفيض التكاليف و زيادة السرعة و المرونة من خلال إزاحة النزعة البيروقراطيـــة بين العاملين في الشركة و في إدارة عمليات التشغيل. غير أن لاتوري أقر "بأننـــا تعلمنا أننا لم نغير في الواقع طبيعة العمل في الشركة، بل إننا تخلصنا من العـــاملين فقط. و قد قادنا هذا التعلم إلى أن ندرك بأن علينا تغيير طبيعة العمل أيضا".

و في شهر نوفمبر عام ١٩٩١ عقدت الشركة اجتماعا لجميع كبار مديريها لاستكشاف سبل جعل الشركة أكبر شركة في العالم لتصنيع المحفزات الكيماويـــة.

و أدركت الإدارة في الاجتماع بأنه لن يكون بمقدورها الوصول إلى هذا الهدف بالتشكيل القائم للشركة، و بأن التحسينات التي أجريت في الماضي لم تكن كافية لتفعيل النمو المستقبلي للشركة، و لم يكن هنالك من بد أمام الإدارة إلا أن تعيد هندسة عملياتها.

و لما كان التصنيع هو المحرك المهيمن لتكاليف الشركة، فقد أعلن لاتوري بأن الإعادة ستبدأ بهدف فوري مفاده "تقليل النفقات بين ٢٠ إلى ٣٣ في المائة، أو أقل بمقدار ١٠ في المائة من الموقع المتميز في صنفه، أيهما كان الأكثر تفضيلا، في موقع واحد في كل شركة من شركاتنا الفرعية خلال فترة اثني عشر شهرا". و كان هذا الهدف طموحا جدا نظرا لأن إعادة تنظيم الشركة و برامج الجودة فيها كانت تحاول منذ مدة تقليل هذه النفقات. كما أنه لم يكن لأحد من المديرين أي فكرة عن كيفية تحقيق هذا الهدف. و قد أصر لاتوري كذلك أن يكون جهد الإعادة ذاتي التمويل. و بدأ العمل في هذا الجهد في الأول من يناير عام ١٩٩٢، و حدد له اثنا عشر شهرا لإكمال تنفيذه.

و قد تم تكليف ستيفن بوك الذي كان حينها مديرا لنظم المعلومات لإدارة جهد الإعادة. و قد وقع عليه الاختيار لأنه هو الذي كان مسئولا عن جلب فكرة الإعادة إلى الشركة، إذ أنه دأب على إجبار رفاقه على قراءة مقال بعد آخر عن الإعادة، و جرهم جرا إلى ندوات حول ذات الموضوع، و كان يُعد بشكل عام بطلها. و كان الدافع الأصلي الذي جذب بوك نحو الإعادة هو تبرمه من نظم المعلومات التقليدية التي قامت فقط بميكنة الطرق القائمة لأداء العمل. و لقد كان إصراره و تعلقه بمفهوم الإعادة شديدا إلى الحد الذي دفع برفاقه إلى جعله منسق الإعادة فور ورود الأمر إليهم بالبدء فيها نكاية به و انتقاما لهم من إلحاحه و حماسه لها.

و في السنة التي تلت قضى بوك ٨٠ في المائة من وقته في عملية الإعادة. و برغم أن حقل اختصاصه كان في مجال نظم المعلومات إلا أنه لم يلجأ إلى تحويل الإعادة إلى "رحلة تقنية". و كان هذا الأمر واضحا في تشكيلة الفريقين اللذين كونهما على عجل، إذ أسمى الأول فريق الكفلاء، و الذي كان يضم المدير التنفيذي الأول للعمليات، و المدير التنفيذي الأول المالي، و نائب الرئيس للموارد البشرية، و نائب الرئيس لتطوير الشركة، في حين أنه أسمى الفريق الثاني قوة مهام الإعادة، و الذي كان يضم بوك نفسه، و أحد المديرين الماليين، و نائب الرئيس للبحوث و التطوير، و أحد نواب الرئيس لشئون التصنيع، و أحد مديري تطوير الشركة.

و بدأت قوة المهام عملها بتشكيل ستة فرق ركز كل منها جهده على موقع تصنيع معين في شركة فرعية مختلفة. و كان الفريق الواحد مؤلفا من ثلاثة إلى ستة عاملين تم اختيارهم من الموضع المستهدف ذاته. و لم يستهلك تشكيل هذه الفرق إلا القليل من الجهد و الوقت، و ذلك بسبب التدخل الفاعل لفريق الكفلاء، و بخاصة لاتوري، الذي قال: "لقد وجهنا ضغطا قويا على هذه الشركات الفرعية، و كان تجاوبهم معنا رائعا".

و تركز عمل قوة المهام على تفعيل الفرق الستة و تسهيل عملها، و كانت مساندتها مبنية حول سلسلة من الاجتماعات الحيوية التي عقدت على مدى سنة كاملة، و التي تم فيها استكشاف مشكلات رئيسة و اتخاذ قرارات بشأنها. و قد تركزت الجلسة الأولى التي عقدت في مطلع يناير عام ١٩٩٢ على تنظيم جهد الإعادة و تحديد مساره. كما اجتمع فريق الكفلاء و الإدارات العليا للشركات الفرعية مع الفرق الستة لغرض ما أطلق عليه بوك "رحلة بالمنطاد فوق الشركة"، أي نظرة من الأعلى على الشركة و على عملياتها". و كان الهدف من هذه الرحلة

تزويد الجميع بمنظور شمولي عن الشركة، غير محدود بقصر النظر التنظيمي و الانحياز الموروث. و تجد العديد من المنظمات في هذه الرحلة تجربة مفعمة بالإيجابية، أو أنها بمثابة المكافئ في عالم الأعمال لرؤية الأرض من الفضاء.

و في الاجتماع الذي عقد في شهر يناير اكتشف المجتمعون بأنه لم يكن أحدا منهم، و حتى المديرون التنفيذيون الكبار على وجه الخصوص، يفهمون بحق كيفية عمل الشركة بشكل عام. و قد قاد هذا الإدراك المجتمعين إلى بناء نماذج للعمليات في الشركات الستة، تحوي كل منها ما بين ست و اثنا عشرة عملية رئيسة. كما قاموا أيضا بتحديد نقاط الثقل لكل عملية. و نقطة الثقل هي جانب من عملية تتسبب التحسينات الصغيرة فيها في إحداث تأثير كبير على الأداء العام للعملية. و يشكل هذا التأثير غير المتكافئ هدفا مهما في جهد الإعادة. فجدولة الإنتاج على سبيل المثال هو نقطة ثقل في العديد من عمليات التصنيع، حيث بإمكان حتى التحسين الصغير في دقتها تقليل مستويات المخزون بشكل مذهل.

و بعد هذا الاجتماع بدأت الفرق بدراسة عملياتها و تحديد مواضع محددة فيها تتطلب التحسين، و تم تقديم النتائج و مناقشتها سوية و من ثم التحقق منها في الجلسة التالية لقوة مهام الإعادة في شهر مارس، و الذي أعطى الضوء الأخضر للفرق للبدء بعملية التخطيط المكثف. و تلا هذا الاجتماع اجتماع آخر في شهر يونيه تركز العمل فيه على خطط العمل و جداول المشروع و متطلبات العمل للموارد. و يتضح مما تقدم القدر غير العادي من الإنجاز الذي يمكن للالتزام الإداري و تبني منظور العمليات تحقيقه. ففي خلال ستة أشهر فقط تحولت الشركة من ما بدا في حينه هدفا غامضا و متعذر التحقيق إلى برنامج منظم و مجدي.

و خلال الشهور الست التالية، باشرت الفرق الست بالعمل على تنفيذ

المشروع، و عُهد إلى كل عضو في فريق قوة مهام الإعادة مسئولية الإشراف على إحدى الفرق كمستشار داخلي و كمخول بإمكانه توفير الموارد عند الحاجة إليها. و تم عقد الاجتماع النهائي في ديسمبر لتقديم النتائج. و تبين أن الضغط و الإلحاح قد آتيا أوكلهما، فقد حققت الفرق الستة كلها تخفيضا في التكاليف بلغ في الأقل عشرين في المائة ، حتى أن العديد منها نجح في الوصول إلى هدف ٣٣ في المائة.

و قد تجلت الجدية التي أظهرها أسلوب إدارة الشركة تجاه الإعادة بالأفعال التي قاموا بها في الشركة الفرعية التي تقوم بتصنيع المعجلات النفطية، إذ تمكن فريق الإعادة فيها تخفيض التكاليف وفق الهدف المقرر، و نجح في ذات الوقت في زيادة قدرة التصنيع في الشركة بنسبة ٤٥ في المائة، و الذي أكد بدوره إلى الحاجة إلى توسعة المصنع وفق خطة تبلغ تكلفتها عدة ملايين من الدولارات سبق و أن تمت الموافقة عليها. و من الواضح هنا هو أن فريق الإعادة أراد أن يدعي لنفسه هذه الملايين العديدة كفوائد للمشروع، غير أن فريق الكفلاء أصر على أن القدرة المضافة بحد ذاتها لم تكن فائدة تدر دخلا للشركة، بل أن إنتاجها فقط عند بيعه يمكن أن يعد جزءا من نتاج الإعادة. و لم يكن الكفلاء في قرارهم هذا جشعين أو عشوائيين، إذ أن قرارهم أعطى الفريق حافزا قويا لإيجاد العملاء المناسبين لهذه القدرة المحسنة للشركة.

و لغرض مجابهة هذا التحدي المتمثل في بيع نتاج هذه القدرة المحسنة للشركة، فقد بادر الفريق إلى إعادة هندسة عملية اقتناء العملاء في الشركة. ففي الماضي، كانت شركة انجلهارد قد حققت أعظم نجاحاتها من بيع منتجاتها إلى قطاع محدد من عملاء المعجلات أو المحفزات النفطية، و الذين كانوا بشكل خاص العملاء الصغار المستقلين. غير أنها لم تحقق نفس الدرجة من النجاح مع الشركات الكبرى ذات المواقع المتعددة، و التي تطلبت عملية البيع لها علاقات عمل طويلة

الأمد، و أسلوب في البيع يقوم به الفريق بشكل جمعي، و مشاركة العديد من الأقسام فيها في عملية البيع، بدءا بالمشتريات و انتهاءا بالبحوث و التطوير. فلم تكن الشركة ببساطة مهيأة لهذا النوع من أسلوب البيع الذي يتطلب تعاون أقسام عدة تقوم بأداء وظائف مختلفة لتحقيقه.

و لغرض البيع إلى هذا النوع من العملاء فقد عمد فريق الإعادة إلى الإتيان بعملية جديدة للبيع يتم فيها تخصيص فرق من أقسام مختلفة في الشركة للتعامل مع حسابات عملائها الرئيسين. و ركزت العملية أيضا على الصلات التي تربط بين شركاتها الفرعية حتى يكون بمقدور مختصي التوزيع فيها على سبيل المثال أن يفهموا بالضبط كيف يرغب العملاء استلام بضائعهم من حيث الرزم و جدول التسليم و غير ذلك من الأمور. و لقد حققت هذه الطريقة الجديدة في البيع نجاحا منقطع النظير بحيث أن جميع نتاج الوحدة الجديدة المحسنة قد تم بيعه بالكامل في ستة أشهر فقط. فبفضل الإعادة تمكنت الشركة الفرعية للمحفزات النفطية زيادة حصتها في السوق العالمي بمقدار ٣٥ في المائة، و حققت زيادة مهمة في أرباحها.

و برغم أن السنة الأولى من الإعادة قد حققت هدفها المرن، غير أن السنة الثانية كانت قد "أظهرت أن الإعادة أصبحت أكثر إمتاعا من ذي قبل" وفقا لما قاله لاتوري المدير التنفيذي الأول للعمليات. "فقد بدأنا بعمل أشياء مثيرة، إذ كان نشاطنا المبدئي ناجحا إلى الحد الذي دفع بالعديد من العاملين في الشركة إلى القدوم إلى منسق الإعادة ستيفن بوك لمساعدتهم في تغيير طرق العمل في كل مكان فيها". و تم توسعة جهد الإعادة ليتحول إلى مجهودات واسعة النطاق، مثل عملية البيع التي ناقشناها آنفا، كما أنه شمل أيضا تعزيز العمليات مثل نظم المعلومات و النظم المالية، و حتى أنه امتد أيضا إلى تعزيز عمليات الشركة على النطاق العالمي.

و كانت جميع عمليات الإعادة أثناء السنة الأولى قد تمت في مصانع الشركة في الولايات المتحدة. غير أن نجاح هذه التجربة دفعت بالشركة إلى تصدير معرفتها بالإعادة إلى مرافقها في أنحاء العالم. فبرغم العوائق الثقافية التي برزت سريعا على السطح، فقد تم تحقيق النجاح في النهاية. ففي هولندا على سبيل المثال، "تحول العاملين في الشركة هناك إلى مؤمنين حقيقيين بالإعادة بعد أن فهموها" كما يقول لاتوري. "فقد حقق فرع الشركة هناك تخفيضا بمقدار ٣٥ في المائة في التكاليف خلال السنة الأولى، و نحن الآن نعمل في فرنسا و في بريطانيا. كما أننا بدأنا برؤية بعض النتائج الواعدة للغاية في مؤسساتنا الفرعية في اليابان".

و من الطبيعي أن نجد بعض الناس الذين لم يتأقلموا مع جهد الإعادة، و كان عليهم ترك برنامجها. "فقد كان علينا التخلص من بعض الممانعين" كما قال لاتوري، "غير أن حصولنا أيضا على نتائج طيبة و بشكل مبكر دفع العاملين إلى توجيه الضغط على أقرانهم حتى يسلموا بعملية التغيير. و لم نندهش عندما جاءت معظم المشكلات من الإدارة الوسطى، إذ شعر المديرون فيها بأعلى درجات التهديد من التغيير الذي حصل. فقد تم تسوية الهرمية الإدارية على هذا المستوى، و تناقصت نسبة العاملين إلى المشرفين من ثمانية إلى واحد، إلى خمسة عشر أو حتى ثمانية عشر عاملا إلى مشرف واحد.

غير أنه لا رجعة بعد اليوم، فقد غدت الإعادة سبيلا للحياة في شركة انجلهارد. و قد أوجز ستيفن بوك الذي أصبح الآن نائب الرئيس لشئون نظم المعلومات و الجودة و إعادة الهندسة نظرة الشركة إلى الأمر بقوله: "لقد أصبح التغيير جزءا رئيسا من حياتنا. فلن يكون للتغيير من قرار و لن نكون 'عاديين' بعد اليوم".

الأشياء التي نفذتها شركة انجلهارد بشكل سليم

أنها بدأت و تمسكت بأهداف و جداول واضحة و مرنة

أنها تبنت منظور العمليات في عملها

أنها حققت نجاحا مبكرا جعلته الأساس لعملها

أنها نشرت جهد الإعادة في كافة أرجاء الشركة

شركة ليبرتي التعاونية: الطريق السريع

تعد شركة ليبرتي التعاونية Liberty Mutual التي مقرها مدينة بوسطن شركة للتأمين و للخدمات المالية، و يعمل لديها أكثر من عشرين ألف موظف، و تصل أصولها إلى أكثر من ٢٥ بليون دولار. غير أنه برغم نجاحها بشكل عام إلا أنها تعاني من مشكلات متواصلة في شركتها الفرعية التي تغطي سوقها الوسيط، و التي تختص ببيع التأمين إلى الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم. و تتضمن الخدمات التي تقدمها هذه الشركة تعويضات العاملين، و المسئولية القانونية العامة، و التأمين على المنشئات، و التأمين على السيارات. و لم يكن مستوى ربحيتها مرضيا إلى حد بعيد، و كانت المعايير الرئيسة للأداء أدنى من المعايير المعتمدة في تجارة التأمين بشكل عام.

و ظنت الشركة في البداية بأن قسم الضمان كان مصدر المشكلة، إذ أنه القسم الذي تتخذ فيه القرارات حول قبول أو رفض المخاطر، و مقادير الأقساط المستوفاة من العميل. غير أن الدراسة الدقيقة للوضع كشفت أن عملية اختيار المخاطرة و الضمان و إصدار وثيقة التأمين، أي جميع الخطوات المتضمنة في عملية اقتناء العميل و تنفيذ الطلب، كانت بحاجة إلى إعادة الهندسة، بغية التخلص من عيوب العملية و تحسين مستوى الربحية في أداء الشركة.

و كانت أعراض المحنة عديدة و متباينة، و كان أكثرها دلالة أن العمل المضيف للقيمة لم يكن يشكل إلا النزر اليسير من الوقت الذي تستغرقه العملية. فقد كان متوسط الوقت المستغرق من الاتصال المبدئي مع العميل المحتمل و حتى إصدار الوثيقة له اثنتان و ستون يوما، لم يكن منها إلا ثلاثة أيام من العمل المضيف للقيمة. و بعبارة أخرى، فإنه كان على العميل أن ينتظر اثنا عشر أسبوعا كي يحصل على عقد لم يعمل عليه موظفو الشركة إلا أربع و عشرين ساعة لا غير. و كان السبب الأساس وراء هذه الدورة الطويلة وجود ما بين خمس عشرة إلى عشرين نقلة لطلب التأمين بين أقسام الشركة المختلفة. و مما زاد الأمور تعقيدا هو أن أقسام المبيعات و الضمان و الإنتاج كانت تستخدم نظم حاسب مستقلة، و كان على كل قسم إعادة إدخال بيانات الطلب عند وروده. و قد أدى هذا الترتيب إلى أخطاء في الإدخال، و تسبب بدوره بطبيعة الحال إلى مزيد من التأخير.

و فوق هذا كله، فقد وصل الصراع التقليدي بين قسم المبيعات الذي كان يريد إبرام الصفقات، و قسم الضمان الذي كان مهتما بالتريث حول تحديد ثمن التأمين إلى مستويات غير مسبوقة. و كان يجري تسوية جميع هذه الاختلافات تقريبا بين هذين القسمين المتحاربين دائما من خلال عملية استئناف رسمية تشمل في الغالب أربعة مستويات إدارية مختلفة. و قد أدت جميع هذه المثالب في عملية تنفيذ طلبات التأمين إلى ارتفاع في التكاليف و إلى إطالة أزمان الدورات و تذمر العملاء. و قد كانت كل هذه الإشكاليات هي التحدي الذي واجهته شركة ليبرتي التعاونية عندما بدأت في إعادة الهندسة في سبتمبر ١٩٩٢.

و لم يتسنى للشركة حل هذه الإشكاليات إلا بعد مرور إحدى و عشرين شهرا، أي بحلول منتصف سنة ١٩٩٤، حيث استطاعت التخلص تقريبا من جميع نقلات المعاملات بين الأقسام المختلفة، و تجنبت عمليات الاستئناف، و قللت زمن

الدورة إلى أكثر من النصف. و لقد كانت نتائج هذه الحلـــول مذهلـــة علـــى أداء الشركة، إذ أن الشركة تقدم الآن عروض أسعار تغطي نســبة أكــبر بكثــير مــن احتمالات الضمان من السابق، كما أنها قللت بالمقابل من نسبة قبولــــها للحســابات غير المناسبة. (و هذا يعني أنها لم تكن تجـــري ببســاطة وراء حســاباتها غــير المستحصلة.) و استطاعت الشركة كذلك مضاعفة نسبة عروض أســـعارها التـــي تحولت إلى صفقات منجزة، و ذلك برفعها من ١٥ في المائة إلى ٣٠ في المائـــة. كما تم في ذات الوقت تحقيق تحسين مهم في نوعية المخاطر التي تقبلها الشركة، و ذلك بقياس المطالبات المدفوعة كنسبة مئوية من الأقساط. و هذا يعني أن الشــركة لم تزد من دخلها على حساب معايير قيامها بعملها، و قد تجاوزت المنافع الســنوية الإجمالية للعملية الجديدة ٥٠ مليون دولار سنويا.

و قد اعتمدت العملية الجديدة التي حققت هذه المنافع على تشـــكيل فــرق جاءت من أقسام مختلفة في الشركة و التي أنيطت بها مسئولية التعامل مع جميـــع العملاء في جزء معين من منطقة (حيث قسّمت الشركة الولايات المتحدة إلى ثمـــان أقسام و ثلاث و أربعون منطقة). و احتوى كل فريــق خــبراء فـــي المبيعـــات و الضمان و منع الخسائر، و تم تكليفهم بشكل جمعي بإنجاز العملية برمتـــها، بـــدءا بالتخطيط للبيع، و مرورا بمعالجة الطلبات و الضمان، و انتهاءا بـــإصدار وثيقـــة الضمان. و تم كذلك توفير نظام معلومات متكامل لمساندة عمل الفـــرق، و كـــان أعضاء الفرق يعملون وفق نظام حوافز مشترك يعكس فاعليـــة البيـــع و ربحيـــة حسابات الضمان. و هذا يعني من حيث التأثير ضرورة أن يفكر كل فرد في هـــذه الفرق كمندوب للمبيعات و ككاتب ضمان و ذلك لأنه يتحتم على الفـــرق الإيفـــاء بمتطلبات فئتين من المعايير. و باختصار، فقد تم تحويل عملية مجزأة إلى طريقـــة متسقة و متكاملة لأداء العمل. و من المفيد أن نعيد إلى الأذهان في هـــذا الصـــدد

أن العملية الجديدة كانت في موضع التنفيذ في جميـــع أقســـام و منـــاطق الشـــركة بعد إحدى و عشرين شهرا من بدء جهد الإعادة.

كيف يا ترى استطاعت الشركة تحقيق هذا الإعجاز الظاهري؟ و الجـــواب لا يكمن في ضربة حظ، بل في خصال خمسة مكنت الشركة من القيـــام بـــه هـــي: الرعاية القوية، و العاملون المناسبون و المنظمون بالشـــكل الصحيـــح، و الإدارة المنضبطة للمشروع، و التجربة الميدانية المكثفة، و الالتزام بالتطبيق السريع.

الرعاية القوية. انبثقت القوة الدافعة لجهد الإعادة من تيريز مالوني نائبـــة الرئيس التنفيذية للضمان. كما تألف الفريق التنفيذي للمشروع، علاوة على مالوني، من المدير التنفيذي للعمليات أدموند كيلي، و نائب الرئيس جاري ليا الـــذي كـــان مسئولا عن جميع العمليات الميدانية. و يمثل هذا الفريق الملاك القيـــادي لجميـــع مراكز السلطة في الشركة، و تلخصت مهمته ببساطة في ضمان نجاح المشـــروع، حيث قام بمهمة الارتباط بين إعادة الهندسة و اللجنة التنفيذية و مجلس المديرين، و ضمن حصول المشروع على العـــاملين المناســـبين، و قـــام بمراجعـــة و إقـــرار المراجعات التي تمت على تصميم العمليات و خطط التنفيذ، و وفر التمويل الـــلازم للمشروع و مراقبة تقدمه، و قدم العون في تطوير خطط الطوارئ، و بقـــي علـــى مقربة من الجهد الفعلي للإعادة على مستويي التخطيط و التنفيذ من خلال الاجتمـــاع مع قيادة المشروع كل أسبوعين.

كما كان للمشروع أيضا مجموعة من الكفلاء مكونة من نـــواب الرئيـــس للضمان و المبيعات و منع الخسائر و العمليات و نظم المعلومات. و قـــامت هـــذه المجموعة بلعب دور أدعياء الجدل من أجل تحدي نتـــائج الدراســـات و الأفكـــار للتحقق من أنها أعدت بدراية كافية، كما أن أعضائها قاموا بـــدور الســـفراء إلـــى مجموعات العاملين الرئيسة في كافة أنحاء الشركة بغية ضمان تكامل جهد الإعـــادة

مع مبادرات الشركة الأخرى.

و لم تقم هاتان المجموعتان طيلة فترة جهد الإعادة بالدعاية لهذا الجهد و تليين الممانعة النفسية له في مراتب العاملين في الشركة، بل إنها نجحت أيضا في حل عددا لا يحصى من الأزمات، و قامت بإزالة العوائق، و وفرت السلطة المطلوبة لدفع كامل مسيرة الإعادة إلى الأمام. و لولا المساهمات المكثفة و المستمرة لهما و عملهما الدؤوب الذي لا يفتر لماتت الإعادة ألف مرة و مرة.

الناس المناسبون ضمن التنظيم المناسب. و بتحول جهد الإعادة من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ أصبحت عملية تنفيذ المشروع أكثر تعقيدا. ففي بداية الأمر، كانت إدارة المشروع منوطة بفريق إعادة تصميم صغير مكون من ستة أشخاص يعملون بدوام كامل، يرأسهم مدير مشروع قوي الشكيمة يرتبط إداريا بنائبة الرئيس لشئون للضمان تيريز مالوني. و تم اختيار أعضاء هذا الفريق على أساس معرفتهم بالعملية القديمة و لقدرتهم على التفكير الخلاق و لمصداقيتهم في التنظيم و لرغبتهم في العمل بجد بشكل استثنائي. و قد آتت هذه الصفات أكلها بتقدم المشروع.

غير أن مرحلة التنفيذ زادت كثيرا من عدد الفرق، فقد كان هنالك فرق مخصصة لتحضير المواقع، و تطوير نظم المعلومات، و التدريب و تطوير الموارد البشرية، و الاتصالات، و التنفيذ التجريبي، و التنفيذ النهائي. و كان لكل فريق ما بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء بدوام كامل، و كان هنالك الكثير من التداخل في عضوية الفرق لغرض التنسيق و التعاون فيما بينها. و قد ساعد هذا التنظيم الفرق العمل بشكل متزامن لمعالجة مشكلات التنفيذ التجريبي و النهائي في وقت واحد. و نظرا لأن العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا على معرفة ببعضهم البعض، لأنهم جاءوا من وحدات تنظيمية مختلفة، فقد كان هنالك الكثير من

التمرينات المكثفة في بناء الفرق طيلة فترة تنفيذ المشروع. و قد ساهم كل ذلك في تكامل مجهوداتها جميعا.

الإدارة المنضبطة للمشروع. لقد تطلب العدد الكبير من الفرق العاملة على تنفيذ المشروع مستوى عاليا من تنسيق الجهود لضمان تكامل عملها جميعا بشكل مرض. و لتحقيق هذه الغاية، فقد تم تكليف كل فريق الإتيان بخطط مفصلة للمشروع يتم تكاملها في خطة رئيسة له. و قامت الفرق أيضا بتطبيق مجموعة شكلية من آليات حل النزاعات. و برغم أن النزاع و اختلاف الأفكار أمور حتمية، و حتى أنها مرغوبة في العمل الفرقي، إلا أنه من الضروري حلها بسرعة قبل أن تتفاقم و تتقيح. و قد قامت الشركة بإنجاز هذا النوع من حل النزاعات من خلال توفيرها لقواعد بيانات واضحة تتعامل مع القضايا المفتوحة، حتى لا يتم إخفاء شيء منها، و من خلال الإصرار على فض هذه النزاعات بسرعة، و تدخل مدير المشروع بسرعة عند الاقتضاء.

و لقد كان موقف الشركة من قضية إدارة مدى شمولية الإعادة مهما بشكل خاص. فبمجرد أن غدا التصميم الجديد للسوق الوسيط للشركة واقعيا و واعدا، بادرت مجموعة الحسابات الكبيرة للعملاء في الشركة بالتقدم بطلب للانضمام إلى جهد الإعادة. غير أن جميع مهندسي الإعادة، بدءا بتريز ملوني و انتهاءا بأعضاء الفرق جميعا، صاحوا بصوت واحد لا و ألف لا لهذا الطلب. ترى ما السبب وراء هذا الرفض القوي لهذا الانضمام؟ أو ليس من الأفضل اغتنام الفرصة لإعادة هندسة الشركة بالكامل؟ غير أن تمديد مدى الإعادة كان يعني وقتا أطول للتنفيذ، و كلما طال الوقت كبرت معه المجازفة، و كلما كبرت المجازفة قلت فرص تحقيق الأهداف. و برغم أن مهندسي الإعادة كانوا متفهمين لاحتياجات الجميع، غير أنهم لم يسمحوا لأنفسهم قط أن يحيد اهتمامهم عن تركيزهم الأصلي، و لم يستسلموا أبدا

إلى إغواء توسيع مدى الإعادة، ذلك أن النمو البطيء لمدى و وظيفة الإعادة سيقود حتما إلى عدم التقيد بجداول العمل و إلى تخطي الميزانيات. و بهذا الموقف الصلب عبر مهندسو الإعادة عن انضباطهم برفعهم لشعار: "ارفضوا كل القادمين!"

التجربة الميدانية المكثفة. ولد جهد الإعادة في مدينة بوسطن، و أتت أكثر قيادته من مقر الشركة الرئيس الذي كان يعمل فيه فريق التصميم. غير أن ذلك لم يغير من حقيقة أن الإعادة تمت في ميدان عمل الشركة، إذ لم يكن ليكتب للمشروع النجاح بدون قبول أقسام الشركة و مناطقها لإعادة تصميم عملية الضمان. و على هذا الأساس، فقد حرص مهندسو الإعادة أن يكون المنظور الميداني و العاملين الميدانيين ممثلين و حاضرين في جهد الإعادة. فعند قيامه بتشخيص العملية القديمة مثلا، عمد فريق إعادة التصميم إلى مقابلة ما يزيد على ١٥٠ مديرا من جميع الأقسام الثمانية للشركة بغرض جمع المعلومات و الأفكار لتحسين العملية. و غدا كل شخص تكلموا إليه شريكا في المشروع، و داعية لزملائه الآخرين في الميدان ليقبلوا بالتصميم الجديد للعملية. و قام فريق الإعادة أيضا بمقابلة مديري الأقسام الثمانية في الشركة و أغلب مديري مناطقها الثلاث و الأربعين. كما تم الطلب من الموظفين الميدانيين "أن يحلموا أحلامهم"، و وجهت إليهم أسئلة حول كيفية عملهم للأشياء لو قدر لهم أن يبدءوا من الصفر، و الخصائص التي يرغبون رؤيتها في التصميم الجديد لتحسين أدائهم. ففي رحلة الإعادة هذه، لم يكن هؤلاء الناس بضاعة تنقل، بل كانوا هم المحركين لها.

و كان هنالك آلية أخرى لضمان الصلة الميدانية لجهد الإعادة تمثلت في المجلس الاستشاري الميداني، و لجنة مؤقتة مؤلفة من كبار المديرين الميدانيين من مناطق لم تنضم في الأساس إلى التنفيذ التجريبي الأول لجهد الإعادة. و قد تقرر في لفتة غير عادية تغيير تركيبة المجلس بمرور الوقت بدل جعله ثابتا، كما لم يكن

له جدول ثابت للاجتماعات ، إذ أنها كانت تعقد عندما يكون لفرق التنفيذ أمور مستجدة تريد الحديث عنها، أو عندما تكون عملية تطوير الاتصال الميداني قيد التنفيذ، أو عندما كانت تنشأ مسائل مهمة متعلقة بالمنظور الميداني للإعادة و قبول المجلس لإعادة تصميمها. و قد عمل العديد من القادة الميدانيين في عضوية هذا المجلس طيلة فترة تنفيذ مشروع الإعادة، و قد ترك كل منهم بصماته على المشروع، و التي ساعدت على تعزيز قيمته و تعميق التزام المجلس بنجاحه.

الالتزام بالتنفيذ السريع. لقد كان هذا الالتزام من بين أهم جميع العوامل الأخرى التي ساهمت في إنجاح جهد الإعادة في هذه الشركة. فمن خلال إصرارها على تحقيق التقدم السريع و الحصول على نتائج سريعة استطاعت الشركة إجبار نفسها على إيجاد طرق مختصرة فاعلة في كل خطوة خطتها على طريق الإعادة.

فمن خلال التزامها بقاعدة ٨٠/٢٠، و هي مبدأ بريتو Pereto's principle الذي ينص على أن ٢٠ في المائة من الجهد المبذول يعطي ٨٠ في المائة من الفوائد، استطاع مهندسو الإعادة تقليل زمن مرحلة التصميم إلى عشرة أسابيع من أجل سرعة تنفيذه، و تمكنوا أيضا من تسريع اختبار تصميمهم و التحقق من صحته من خلال تمرينات محاكاة قامت بإعادة تشكيل مواقف بيع فعلية. و أتبع المهندسون كل محاكاة بجلسة رسمية لاستخلاص المعلومات، لتوثيق ما تعلموه و لتحسين تصميمهم. و كانت عمليات المحاكاة مفتوحة للجميع لتمكين الموظفين الميدانيين حضورها و ملاحظة العملية الجديدة و هي قيد التنفيذ. كما تم تسجيل جلسات المحاكاة الأفضل موضوعا و تنظيما على أشرطة مرئية بغية استخدامها في الإعلان لجهد الإعادة و في تدريب الموظفين أيضا.

كما تم توسيع التركيز على السرعة ليشمل تطوير نظم المعلومات أيضا.

فبدل بناء نظم تقليدية متناغمة تتميز بأزمان دليلية طويلة و مواصفات خالية من المرونة، استخدم فريق تطوير نظم المعلومات أسلوبا تكراريا للنمذجة البدئية لتطوير البرامجيات، يتم فيه و بسرعة تطوير تطبيقات صغيرة غير كاملة، ليتم بعد ذلك تقييم أدائها و تحسينها بسرعة. و قد مر كل نظام من النظم الجديدة الخمسة بعدد لا يحصى من الإصدارات و التعديلات المتعددة و الترقيات الدائمة. كما قام الفريق أيضا باستخدام شركات لتطوير النظم من خارج الشركة لتعزيز مواردها، حيث مكنهم ذلك من تطوير نظمهم بأقل من ثلث الوقت اللازم لإنجازها.

و كان على الشركة تنفيذ العملية الجديدة للمبيعات في ثلاث و أربعون منطقة في أرجاء الولايات المتحدة. و لضمان الشروع بعملية التنفيذ بسرعة، عمد مهندسو الإعادة إلى اختبار التصميم الجديد في موقعين تجريبيين. و كان الغرض من هذا الاختبار "اقتراف أكبر قدر من الأخطاء"، حيث أن مقدار المجازفة و الاستثمار يعد أصغر منه إذا ما نفذت العملية فعليا في جميع مناطق الشركة. و كانت معايير اختيار موضعي التجربتين عديدة تمثلت في أن تكون لإدارة القسم أو المنطقة رغبة حقيقية في تنفيذ التجربة، و أن يكون الموقع ممثلا جيدا لتوليفة من الخدمات التي تقدمها الشركة إلى عملائها، و أن يمثل جو العمل و الخلفية التاريخية القريبة العهد للموقع على أقل تقدير متوسط الموجود في المواقع الأخرى، نظرا لأنه من غير المعقول أن يتم اختيار منطقة سيئة الأداء لتمثيل جميع مناطق الشركة الأخرى. كما تم اشتراط أن تكون المنطقتين متقاربتين بشكل معقول من حيث المسافة لتسهيل عملية الانتقال منهما و إليهما. و لم يكن الأمر مثيرا للدهشة عندما تطوعت العديد من مواقع الشركة لإيواء التجربتين، إذ عكس ذلك تفاني الإدارة التنفيذية الواضح لإنجاح جهد الإعادة. و تم اختيار موقعين مناسبين بسرعة.

و قام فريق الإعادة باستخدام كم متنوع من الأساليب لمراقبة تقدم التجربتين، إذ قام "جوالة التنفيذ التجريبي" الذين هم أعضاء في الفرق المختلفة للإعادة، بزيارة الموقعين لجمع المعلومات، و القيام بالتدريب الموقعي للعاملين، و الحل الفوري للمشكلات. كما تم استخدام البريد الإلكتروني و ما يطلق عليه بجماعات الاهتمامات لتمكين العاملين إيصال ردود فعلهم إلى مهندسي الإعادة من خلال أسلوب التغذية المستعادة. و كان الغرض من استخدام هذه الأساليب تحديد المشكلات و من ثم حلها بسرعة قبل تفاقمها.

و قامت الشركة أيضا بتسريع عملية تنفيذ العملية الجديدة باستخدام أسلوب "المنطقة الدليلية". فبعد تجربتي التنفيذ الناجحتين كان يتعين تدريب المناطق الإحدى و الأربعين الأخرى على تنفيذ العملية الجديدة، و تحويل نظم حاسباتها إلى النظم الجديدة، و تبني أساليب يومية جديدة في العمل. و لو تم تنفيذ هذه التغييرات بشكل تتابعي من قبل فرق الإعادة فقط لاستغرق الأمر سنين عديدة. و لغرض توفير الوقت، و الكثير منه في الواقع، قامت فرق الإعادة بابتداء سلسلة من التفاعلات المتسلسلة من خلال تدريب و تحويل منطقة دليلية واحدة في كل قسم من أقسام الشركة إلى العملية الجديدة، لتقوم بعدها هذه المنطقة الرائدة بتدريب و تحويل المناطق الأخرى في قسمها. و لغرض التثبت من عدم التضحية بدقة التصميم المعاد للعملية، و لتفادي التدريب الخاطئ أثناء قيام المنطقة الدليلية بعملها، فقد قام مهندسو الإعادة بإجراء مراجعات صارمة في الجودة طيلة هذه الفترة.

و الحق يقال فإن هوس الشركة بالسرعة قد أينع ثمره، فبعد عشرة أسابيع فقط من إنجاز عملية التصميم، استغرق الأمر أربعة أشهر فقط لبلوغ مرحلة الاختبار التجريبي، و أربعة أشهر أخرى لإكمالها، و ثلاثة أشهر أخرى لتنفيذ العملية بشكل كامل في الستة عشر منطقة الأولى، و ثلاثة أشهر أخرى لتحويل

المناطق الخمسة و العشرين المتبقية إلى العملية الجديدة. (و لا شك بأن القارئ النبيه قد أدرك أن هذه الأرقام لا تصل إلى إحدى و عشرين شهرا، و ذلك لحاجة فرق الإعادة إلى وقت تمهيدي لوضع رؤيتها للعملية الجديدة و تعبئة جهودها للبدء بتنفيذها.)

"غير أنني أسمع دائما من خلفي، خفق عربة الدهر ذات الأجنحة، و هي تمضي بقربي لتسابق الريح"، هكذا وصف الزمن شاعر القرن السابع عشر أندرو مارفل، و هو نفس الخفق الذي سمعته شركة ليبرتي التعاونية للتأمين، و أفادت من الإعادة في وقتها المناسب.

الأمور التي نفذتها ليبرتي التعاونية للتأمين بشكل صحيح

- أنها كوّنت ملاكا قويا تكفل بإنجاح الإعادة
- أنها جهزت الإعادة بالناس المناسبين
- أنها التزمت بنظام صارم في إدارة المشروع
- أنها شاركت في العمل الميداني منذ البداية
- أنها جعلت من التنفيذ السريع أولويتها الأولى

شركة آمكو: الطريق غير المباشر

تبدأ معظم الشركات إعادة الهندسة باستهداف عملية رئيسة مضيفة للقيمة، و التي هي إحدى الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة للعميل. و قد تكون هذه العملية تنفيذ الطلبات أو خدمة ما بعد البيع أو ما شابههما. و يتسم أسلوب من هذا النوع بالمنطق نظرا لأن إعادة الهندسة تساق من حيث الجوهر برغبات العملاء، و

هذه العمليات هي التي تهم العملاء بشكل رئيس.

غير أنه يحدث في بعض الحالات أن تلجأ شركة إلى إعادة هندسة عملية من عمليات التمكين، و هي العمليات المركزة على العمليات الداخلية التي لا تخلق أي قيمة مباشرة للعميل، بيد أنها تساند أو تمكّن العمليات التي تقوم بخلق القيمة له. فقد قامت شركة تأمين رئيسة على سبيل المثال باستهداف عملية المشتريات بشكل مبكر في جهد إعادتها، ليس بسبب كون الحصول على الورق و أقلام الرصاص أمرا حيويا، بل لأنه من اليسير تنفيذها بسرعة لتعزيز جهد الإعادة و إعطائه الزخم و المصداقية المطلوبتين. و في شركات أخرى، تمتعت عمليات التمكين مثل تطوير نظم المعلومات أو اقتناء الموارد البشرية بأولوية عالية فيها لأنها كانت بحال سيء لا يساعد في تنفيذ جهد الإعادة، أو حتى القيام الفاعل بالعمليات الأخرى. و كان هذا الحال هو ما كانت تعاني منه شركة آمكو Amoco عندما قامت بالشروع في تنفيذ "مشروع الربيع" الذي تمحور حول إعادة هندسة عمليتي الموازنة و التخطيط فيها.

و تعد شركة آمكو من كبريات شركات الكيميائيات النفطية، إذ تبلغ قيمتها ٣٠ بليون دولار، و تتخذ من مدينة شيكاجو مقرا لها. و كانت إدارتها قد علمت عن إعادة الهندسة في بداية التسعينيات، و وجهت الدعوة إلى أحدنا للاجتماع بمائة و خمسين من كبار مديريها التنفيذيين، و تحول النقاش في الاجتماع إلى تحديد عمليات الشركة التي من الممكن إعادة هندستها. و لما كانت آمكو شركة نفطية متكاملة الوظائف و تقوم بأعمال التنقيب و الإنتاج الأساسية من ناحية، و التكرير و التسويق التكميلية من ناحية أخرى، علاوة على صناعة الكيميائيات، فلقد كان لها العديد من الأجزاء المتفرقة التي لا يجمعها أي اهتمام مشترك. و استمرت المناقشة على غير هدى حتى أقترح أحد الحضور عملية الموازنة كمرشح للإعادة. و عندئذ

ضجت الغرفة بالحماس الذي يأتي عادة عندما يحرز فريقك المفضل هدفا في مرمى الخصم في اللحظات الأخيرة من المباراة.

و قد عكس هذا الحماس درجة إحباط الإدارة من الإجراءات المكرورة و الموارد التي تستهلكها عمليتي الموازنة و التخطيط، و هما العمليتان المساندتان اللتان تقرران بشكل فعلي أولئك الذين يحصلون على أموال الشركة من دونهم. و قد عُرفت العمليتان بموازنة الضبط، مع التأكيد على كلمة الضبط.

و كان عمل عملية موازنة الضبط القديمة يبدأ في فبراير أو مارس و يستمر حتى نوفمبر أو ديسمبر. و كانت فترة التسعة أشهر هذه من المخاض كفيلة من الناحية الفعلية بأن تجعل من النتائج التي يتم إقرارها في نهاية المطاف آيلة إلى الإهمال، أو عديمة الفائدة تقريبا. كما كانت موازنة الضبط تستهلك أيضا ما يعادل جهد ٧٥٠ من العاملين بدوام كامل، موزعة على عدد أكبر بكثير منهم من العاملين الذين يعملون بدوام جزئي. غير أنه ليس بوسع أي رقم أن يسع مقدار الازدراء الذي تعامل به العملية في الشركة. فقد تم وضع تصميمها في فترة بادت عندما كان يفترض بأن كل الحكمة لا بد و أن تأتي من قمة المنظمة. و قد وجد مديرو التشغيل أنفسهم يخصصون مقادير غير محدودة من الوقت و الجهد لتحضير أعدادها التي ما تلبث أن تجابه بالرفض. و لقد حكمت هذه العملية البالية على حشود من العاملين أداء أنواع مختلفة لا تنتهي من العمل الذي كان في جوهره خاليا من أي معنى.

و كانت العملية تبدأ على مستوى وحدة التشغيل التي قد تكون مثلا حقلا للنفط في مصر أو مصفاة بولاية تكسس. و كانت كل وحدة تقوم بإعداد و تقديم الميزانية للسنة القادمة إلى المقر الإقليمي للشركة، و الذي يتم فيه عرك الأرقام المقترحة حتى تناسب الموازنة الإقليمية. ثم تجري عملية عرك أخرى على هذه

الأرقام في مقر البلد الذي تعود إليه الأقاليم المختلفة، و يتم إرســال هــذه الأرقــام المعدلة إلى مقر القطاع الذي غالبا ما تقول إدارته: "ليــس لدينــا الأمــوال التــي تطلبون. أعيدوا النظر في أرقامكم". و يتم إرسال هذا الأمر إلى أسفل الهرم لينتــهي من حيث بدأ بالوحدة التشغيلية النكدة الحظ، و يتم عندها ابتداء هذه الحلقة المفرغــة تارة أخرى.

و عندما يتم "إكمال" عملية الموازنة على مستوى القطــاع، فــإن عمليــة مشابهة تليها تشمل القطاعات و المقر الرئيس للشركة. و هذه العمليات المتكــررة تشرح السبب وراء الحاجة إلى سنة من العمل الذي يؤديه ٧٥٠ من الموظفيــن، و طبيعة العمل الذي كان يؤديه هؤلاء المعذبون في الأرض، و الذي كــان ينطــوي على مراجعة دائمة لجداول الميزانية حتى تناسب المتطلبات الجديــدة لــلإدارة، و بالتالي تجاهل الحسابات السابقة و التخلص منها. و بهذا تأخذ العملية التــي بــدأت عند المستوى الأساس، الذي يتضمن قيام الوحدات المحلية بتحديد المستويات الدقيقة لمصروفاتها و حاجاتها الرأسمالية و متطلبات العاملين للسنة التاليــة، بــالتداعي و التحول التدريجي إلى مجموعة من القرارات التي تظهر و كأنها عشوائية تســري من أعلى المنظمة إلى تخومها.

و لقد كان لهذا العدد الذي لا ينتهي من معالجة الأرقام من بين الأولويــات الرئيسة للشركة و شغلها الشاغل. و يعود جون كارل النائب التنفيــذي للرئيــس و مدير مشروع إعادة الهندسة بذاكرته إلى التصور الذي كان سائدا في الشركة حــول العملية و المتمثل في "الإتقان الشديد الذي يتخطى الدقة". و لقد كان وصــف أحــد الخبثاء للعملية أكثر تعبيرا إذ قال: "إن لخبراء الموازنة عندنا عــددا أكــبر مــن الأرقام على يمين المرتبة العشرية منها على يسارها". و لقد غدت عملية الموازنــة طقسا من الطقوس التي غدا فيها المكتبيون هم الفائزون، بدل الشــركات الفرعيــة

صاحبة المصلحة فيها. و أصبحت الشركة الفرعية في نهاية الأمر عرضة للمساءلة بصدد التزامها بالأرقام النهائية لموازناتها بشكل أكبر من مسئوليتها عن الأرقام المتعلقة بأرباحها أو نموها. و قد تعارف الناس في الشركة على مزحة تطرح السؤال: "ما هو أسوأ شيء يمكنك عمله في آمكو؟" و الجواب هو: "تجاوز ميزانيتك"، "و ما هو الأمر الأسوأ بالدرجة الثانية الذي يمكنك عمله؟" و الجواب هو: "وفر من ميزانيتك". فقد كان سر النجاح في الشركة الالتزام الدقيق بالميزانية من دون زيادة أو نقصان.

و قد سمعنا مثل هذا الهُزء في العديد من الشركات المشابهة لآمكو (حيث أن لهذه الشركات في الأغلب أقساما تسمى "تخطيط الأرباح"، و التي هي دلالة على التنطع، إن وجد مثل هذا النوع من التخطيط على الإطلاق). و تعتقد شركات مثل هذه بأنه بالإمكان إدارة الأداء من خلال ضبط المدخلات. فباقتناعها بأن صرف أو استثمار كمية (س) من المال في نشاط تجاري يمكن أن يُتوقع منه كمية (ص) من المخرجات، فإنها تظن أن السيطرة على (س) تعني السيطرة على (ص). و قد يكون هذا الظن قد نجح في بيئة تجارية مستقرة، غير أن مستوى التغيير الذي يشهده عالم الأعمال اليوم قد جعل من هذا الاعتقاد طقسا مختلا عديم المعنى.

و قد تغير الكثير منذ إكمال "مشروع الربيع"، إذ يعمل الآن ٢٥٠ موظفا فقط بدوام كامل في عملية الميزانية، مما يعني تقليل عدد العاملين فيها بمقدار الثلثين. و يتم إنجازها بدورة قدرها ثلاثة أشهر، تبدأ في سبتمبر و تنتهي في ديسمبر، و لا تتحمل إلا اثنتين أو ثلاث إعادات في الأكثر. و ذهبت إلى غير رجعة أكداس الورق التي كانت تتميز بها الميزانية القديمة عند تقديمها للموافقة من قبل الإدارة.

و لم يتوقف جهد الإعادة في واقع الأمر عند حدود موازنـــة الضبـط، إذ أدركت الشركة أن العديد من مشكلاتها كانت نتيجة لعدم ارتباط عمليـــة الموازنـــة بعملية أكبر هي التخطيط الاستراتيجي.

فقد أصبح لزاما على كل شركة فرعية الإتيان بخطة اســـتراتيجية تحـــدد كيفية تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة البعيدة المدى. و تحـــدد هـــذه الخطـــط المتعددة المستويات و التي توفر السياق لعملية الموازنة السنوية الموارد المطلوبـة علاوة على مجموعة من معايير الأداء لمتابعة التقدم صوب هذه الأهداف. و تقـــوم كل شركة فرعية بتطوير خطة سنوية للأداء التكتيكي تحدد النتائج القريبـــة الأمـــد المزمع تحقيقها، و الخطوات التي ستتخذها لتحقيقها، و الأموال اللازمة لمساندة كل خطوة فيها. و تقوم هذه الشركات الفرعية بتطوير خططها هذه بالتشاور مع الإدارة العليا، و يتم التصديق عليها من قبل اللجنة التنفيذية للشركة.

و يتم تطوير جميع الخطط باستخدام مجموعة من الافتراضـــات الخاصـــة بالشركة، و التي تتعلق بأمور مثل أسعار النفط و مســـتويات الضريبـــة، و التـــي تضمن الاتساق و تزيل عن كاهل كل شركة فرعية عبـــأ وضـــع و تعديـــل هـــذه الافتراضات. و لما كانت الأموال المطلوبة في الموازنة السنوية للشركة الفرعيـــة مرتبطة بتحقيق أهداف استراتيجية متفق عليها مسبقا، فإن عملية الموازنة قد غـــدت حتمية نسبيا بدل أن تكون عشوائية، و أصبح بإمكان الشركات الفرعية من حيـــث الجوهر أن تقرر بنفسها احتمالية الموافقة على الموازنات التي هي بصدد تقديمـــها نظرا لوضوح معايير تخصيص الأموال فيها. و بهذه الطريقة تكون العمليـــة قـــد فقدت صفتا الإبهام و العشـــوائية. و لمـــا كـــان بمقـــدور الإدارة العليـــا أن تقيّـــم بسهولة دقة الموازنة، فقد كان هنالك فقط مستويان من التنفيذ، و كادت الاعـــادات أن تختفي تقريبا. و بفضل ذلك، لم يعد ممكنا ربط عدد أقل بكثير من العـــاملين

في السابق بتنفيذ عملية الموازنة فحسب، بل أصبح من الممكن أيضا اتخاذ قـرارات أفضل، و توفر للمديرين الوقت لقيامهم بمهامهم الإدارية بدل عملهم ككتبـــة، كمـــا كان الحال عليه في السابق.

و لقد كان لهذا التوسع إلى هدف أكبر هو إحدى الجوانب الحيويـــة لجـــهد الإعادة في شركة آمكو، إذ اتّبعت الشركة طريقا ملتويا للوصول إلى هدفها، برغـــم أن هذا الطريق لم يكن أطول مما ينبغي. فقد بدأ "مشروع الربيع" مبكرا في العـــام ١٩٩٢ بميثاق يتركز فقط على عملية موازنة الضبط، و تم تشكيل فريق مكون مـــن عشرين من المديرين التنفيذيين و الاستشاريين من الوحدات الوظيفية المختلفـــة ذات التوزيع الجغرافي الجيد. و في البداية ظن أعضاء الفريق و التوتر يعلوهـــم بأنـــهم ينفون إلى أسوأ مكان في الشركة، يشبه إلى حد بعيد نفيهم إلى مجاهل سـيبيريا، لأن الفشل الذريع كان نصيب محاولتين سابقتين لإصلاح عملية الموازنة.

غير أنهم عمدوا هذه المرة إلى سلوك منحى جديد فذ تمثل في جمع بعـــض البيانات قبل الإقدام على أي عمل، بدل اتباعهم المنحى القائم في الشركة و المتمثـــل في رسم خطة مشروع طويلة المدى (لمدة ستة أشهر). و كانت الخطوة الأولى فـــي هذا المنحى الجديد هي القيام باختبار تشخيصي لعمليـــات الإدارة الموجهـــة نحـــو الضبط.

و قرر الفريق استخدام أسلوب جماعات التركيز المدارة كآلية رئيسة فـــي جمع البيانات، و قام مئات الموظفين من مختلف أنحاء الشركة في الأشهر العديـــدة التي تلت بالاشتراك في مناقشات ضمت جماعات صغيرة منهم، تشبه إلى حد بعيـــد جماعات التركيز التي تستخدمها شركات المنتجات الاستهلاكية لتحديد الأمور التـــي يفضلها المستهلكون. و بهذا يكون الفريق قد جاء ببدعة كبيرة لم تعرف لها الشركة سابقة من قبل، إذ أن إصغاء الفريق بدقة للموظفين الميدانيين بـــدل إخبـــارهم مـــا

ينبغي عليهم فعله قد أرسل رسالة إلى جميع المشتركين في هذه المناقشات مفادهـــا أن الفريق يأخذ ما يدلون به على محمل الجد، و بأن "مشروع الربيع" كـــان يعنـــي إحداث تغيير حقيقي في الشركة.

و قد ساهمت جماعات التركيز في تمكين الفريق إيجاد قاعدة بيانات مـــن وجهات النظر و الآراء حول المشروع جاءت من العديد من الأقســـام الوظيفيـــة و من الشركات الفرعية و من القطاعات و الوحدات الجغرافية المختلفة. و لعل الأمر الأكثر أهمية في هذا السياق هو مساهمة هذه الجماعات في توفـــير جمـــهور مـــن الأنصار له نصيب في نتائج عملية استطلاع الآراء حول المشروع.

و بعد أربعين من ندوات العمل التي شارك فيها أكثر من ٨٠٠ موظفا فـــي سبعة أقطار و التي تم فيها التعبير عن المئات من الشكاوى عن الوقت المـــهدور و القرارات السيئة، خلص الفريق إلى أن عملية موازنة الضبط كانت خـــارج نطـــاق الإصلاح و بأنها لم تكن عملية منفصلة بل إنها واحدة من عدة عمليـــات تمكيـــن اقترح الفريق تسميتها "نظام الإدارة الاستراتيجي". و لم يكن بالإمكان إعادة هندســـة موازنة الضبط بحد ذاتها، بل أنه يتحتم النظر إلى عمليات التخطيط الاســـتراتيجي و تخطيط الأداء و توثيق تقارير الأداء و إدارة المساءلة و العديـــد مـــن العمليـــات الأخرى سوية و بالكامل.

و نظرة من هذا النوع تتطلب تغيير المهمة و المدى، إذ يتحتم على الفريق الإتيان بنظام إدارة جديد بالكامل يلائم جميع مصروفات الموارد مـــع اســـتراتيجية الشركة، مع التخلص من العملية الداخلية لمعالجة الأرقام التي ابتليت بـــها العمليـــة القديمة.

و لحسن الطالع، فإن الشركة كانت في خضم مجموعة من التغيرات التـــي كانت متفقة مع الاتجاه التي كان الفريق يرغب في أخذ الشركة إليه. و كان المدير

التنفيذي الأول للشركة لاري فولر الذي كان جديدا في منصبه يحاول تحويل ثقافة و نظم الشركة من التوجه التقليدي للأوامر و الضبط نحو أسلوب ينزع إلى اللامركزية، و يتسم بتوزيع المسئوليات و زيادة صنع القرار على مستوى الشركات الفرعية. و كان الرجل يبحث عن طرق لتحويل "التفويض" من مفهوم إلى حقيقة.

غير أن الشركة كانت منغمسة بعمق في ثقافتها القديمة لفترة طويلة، و كان عليه بذل جهود كبيرة للتغلب على الكثير من قصورها الذاتي. ففي حين كانت الإدارة التنفيذية ترفع شعارات اللامركزية و التفويض، فإن الشركة كانت مستمرة في العمل بنظم الإدارة الهرمية القديمة المقيدة. و أصبح رعاة جهد الإعادة ينظرون إلى الإعادة ليس فقط كمفتاح الحل للمشكلات الخاصة بالموازنة و التخطيط، بل كخطوة حيوية تجاه إعادة توجيه ثقافة الشركة، و برهانا حيا على التزامهم بتحقيق تغيير رئيس فيها.

و يعد الرعاة الأقوياء دائما مهمون لأي إعادة ناجحة، و في شركة آمكو كان هؤلاء الرعاة يعملون كأعضاء في لجنة التخطيط الاستراتيجي التي تعادل من حيث أهميتها و دورها اللجنة التنفيذية فيها، إذ قاموا برفد "مشروع الربيع" بدءا بتوفير ما يحتاجه من العاملين و من الحاجة إلى الوصول السريع إلى المديرين التنفيذيين الكبار إلى بذل المساعدة أثناء تنفيذ المشروع. غير أن المساهمات التي قدمتها مجموعة مؤقتة أصبحت تعرف "بنادي الإفطار" إلى هذا المشروع يمكن أن تفوق في أهميتها جهود هذه اللجنة في إنجاح جهد الإعادة.

فقد بدأ نادي الإفطار كمجموعة استشارية غير رسمية يقوم فريق الإعادة بعقدها، ثم نما النادي ليشمل رؤساء نظم المعلومات و الموارد البشرية، و العديد من مديري مجموعات الأعمال، و زوجين من رؤساء العمليات في الشركة، إضافة

إلى العديد من مختلف المديرين الاستشـاريين و التنفيذيين. و قد بدء النادي اجتماعاته أولا لمدة ساعة واحدة حول مائدة الإفطار في يوم الثلاثاء كل أسبوعين بغرض الحصول على التغذية المستعادة حول جهد الإعادة. غير أنه سرعان ما تحول من مجموعة سلبية إلى نواة نشطة من مناصري الإعادة.

و قد كان هذا النادي من حيث التأثير مجموعة قيادية غير رسمية تعمل دون ميثاق واضح، غير أنها كانت متحدة في مساندتها لزخم التغيير في الشركة. و قد قامت طيلة الوقت بلعب الكثير من الأدوار و بخاصة تلك المتعلقة بلعب دور المدقق و المحقق للأفكار التي كان يطرحها فريق "مشروع الربيع" متحدية عمقها و طرق وضعها موضع التنفيذ في العالم الفعلي. و قد قام أعضاء النادي بلعب دور المستمعين العارفين فيما أصطلح على تسميته "العروض التجريبية للأفكار" قبل انعقاد الاجتماع الربع سنوي للجنة التخطيط الاستراتيجي. و يتم أثناء هذه العروض التجريبية استكشاف الفجوات في منطق الفريق و ترميمها، علاوة على تشذيب طريقة تقديمه للأفكار أمام حضور متعاطف.

و تمثلت إحدى مساهمات نادي الإفطار القيمة في مساندة جهد الإعادة عندما كان الفريق في بداية المشروع يعد للإشارة على الشركة بإعادة تصميم نظام إدارة الشركة بالكامل. و بعد مراجعتهم للمقترح تطوع أعضاء النادي بمهمة حث لجنة التخطيط الاستراتيجي على تبني توصية فريق الإعادة. و قد قام العديد من أعضاء النادي بين فترة المراجعة و الانعقاد التالي للجنة بالاجتماع بأعضائها أو الاتصال بهم بالهاتف أو الكتابة إليهم لتعزيز موقف الفريق، و حثهم على قبول توسيع مدى هدف "مشروع الربيع". و لولا هذا الجهد المساند المتواصل لتردد أعضاء اللجنة عن قبول الاقتراح المثير للجدل الذي كان يخالف كل ما كانوا يتوقعونه.

و قام الفريق بعد ذلك بفترة وجيزة باقتراح تسعة ضربات سريعة ستؤدي حسب وعده إلى إعادة تشكيل و تعريف الموازنة السنوية بشكل جذري. و قد عبر العديدون عن دهشتهم لموافقة لجنة التخطيط الاستراتيجي على جميع الضربات قائلين بأنها كانت تريد متسعا من الوقت لاختبار التصميم بشكل فعلي. و بهذا فقد قدمت جماعات التركيز حالة واضحة للتغيير، و قامت لجنة التخطيط الاستراتيجي بدورها بإعطاء المدير التنفيذي الأول للشركة و اللجنة التنفيذية فيها الفرصة للبرهنة على التزامهم لجعل هذا التغيير ممكن التحقيق.

و قد قام فريق "مشروع الربيع" بالانقسام إلى قسمين، فريق الضربات السريعة التي أوكلت إليه مهمة تنفيذ المشروعات التسعة، في حين عهد إلى القسم الثاني تنفيذ التصميم الكامل للسنة التالية.

و في هذه الأثناء كانت أنواع مختلفة من أنماط الاتصال عن العمليات الجديدة تسري في كل أنحاء المنظمة، و أقيمت العديد من حلقات العمل في كل شركة فرعية لتدريب العاملين على الأسلوب الجديد للتخطيط الاستراتيجي و الموازنة. و تم في كل من الاجتماعات التي عقدت طيلة الأشهر الستة التي تلت حول أي من الموضوعات ذات الصلة بالمشروع حضور عضو من فريق "مشروع الربيع" أو من نادي الإفطار أو من اللجنة التنفيذية لشرح النظام الجديد وأساسه المنطقي. كما قام هؤلاء الأعضاء أيضا بإدارة برامج التدريب على مستوى العالم. و حضر إلى مركز التعليم الإداري للشركة ٣٥٠٠ مديرا في كل عام. و قامت المجموعتان التي انقسم إليهما فريق المشروع بعقد حلقات تطبيقية في المركز لإعلام المتدربين عن جهد الإعادة، و تدريب الحضور على القيام بالعمليات الجديدة.

و تعمل عمليات التمكين الآن في سياقها تحت راية نظام الإدارة

الاستراتيجية في الشركة. و قد حقق "مشروع الربيع" نتائج باهرة، و تم تقليل تكلفة و تعقيد عمليات التمكين في الشركة بشكل كبير، في حين أن كفاءتها ارتفعت إلى درجة عالية. فبدل إنفاق المال لعد و إعادة عد النقود، قامت الشركة بصرفها في المكان التي تحتاج إليه. كما ساهم المشروع كعامل مساعد في تعميم جهد الإعادة على عمليات الشركة المضيفة للقيمة، إذ ساعد نجاحه على إطلاق أيادي مهندسي الإعادة الناشئين لتحويل العديد من الشركات الفرعية في آمكو إلى شركات أكثر كفاءة. و باختصار نقول أن الطاقة التي تحررت من عقال الموازنة التقليدية قد تم حصر اتجاهها في إعادة هندسة و خلق عمليات منتجة تقوم باستغلال الطاقة الاستغلال الأفضل بدل تبديدها.

و بهذا نكون قد رأينا في هذا الفصل ثلاث شركات و ثلاثة طرق مختلفة، غير أن الأساس فيها أن الإعادة هي على الدوام منطقة غير مألوفة، و يتحتم على كل شركة أن ترسم لها طريقها الخاص إلى الجنة الموعودة.

الأمور التي نفذتها آمكو بشكل صحيح

أنها وجدت و تعاملت مع مشكلة مستعصية من مشكلات المنظمة

أنها وسعت من مدى نشاطها لمعالجة القضايا الحقيقية

أنها أعادت تشكيل المشروع لمساندة مهمة توسيع هدف و مدى الإعادة

أنها قامت بتشكيل مجموعة من الأنصار الفاعلين

الفصل الرابع عشر

الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

برغم أن نجاحات الإعادة مشهودة و كثيرة، إلا أنه هنالك أيضا العديد من الإخفاقات. و كما قلنا في السابق فإن هذه الإخفاقات يجب أن لا تأتينا كمفاجأة، نظرا لأن إعادة الهندسة هي أكثر و أعقد مجهود يمكن لأي منظمة القيام به. و تحجم أكثر المنظمات عن التصريح بتفصيلات فشلها، و نحن نتفهم ذلك. غير أن إخفاء هذه التفصيلات أمر يؤسف له، نظرا لأن الإخفاق قد يعلمنا من الدروس أكثر مما يعلمنا النجاح. فقصص النجاح يمكن أن تضيء لنا الطريق، غير أنها قلما ترينا مكان اختراق بعض "المركبات" للحاجز الواقي لمنعطف الطريق و سقوطها في الوادي. و لعل الأهم من ذلك أنها لا ترينا كيفية أو سبب هذا الاختراق. و لهذا السبب، فإنه يتحتم علينا فحص مواقع الحوادث، آملين أن تجنبنا معرفتنا بالمنعطفات الخاطئة للآخرين الوقوع في ذات أخطائهم.

و سنقوم في هذا الفصل بتتبع التاريخ القريب لثلاث شركات كانت قد بدأت بآمال عريضة و تصميم يستحق الثناء في جهد الإعادة، إلا أنها فشلت برغم كل ذلك. و كما أنه ليس هنالك من صيغة منفردة للنجاح في إعادة الهندسة، فإنه ما من طريق واحد للفشل. فكل من هذه الشركات قد صاغت أسلوبها الذاتي في الفشل، غير أن القاسم المشترك لإخفاقاتها هو أن كل من هذه الأساليب كان يعكس هوية الشركة ذاتها. و برغم أن الصعوبات التي جابهتها هذه الشركات في إعادة الهندسة كانت مشكلات حقيقية بحد ذاتها، غير أنها كانت أيضا أعراضا لمشكلات

أعمق و أكبر، أهمها اختلال ثقافاتها و ضعف قياداتها و مكابراتـــها الزائـــدة عـــن اللزوم.

و لعل قول الكاتب المسرحي الإنجليزي برنارد شو بـــأن "الطريـــق إلـــى الجحيم مفروش بالنيات الحسنة" يعبر بصدق عن واقع الإعادة. فلا أحد يريد لنفســه الفشل، و ما من أحد يبدأ يومه ليقرر اتخاذ قرارات يعوزها المنطق. و لقد كـــانت المجهودات الفاشلة للإعادة في واقع الأمر مليئة بالقرارات الصائبة في كل مفصـــل من مفاصلها، غير أنها كانت صائبة فقط في بيئتها التقليدية. و لقـــد كـــانت هـــذه القرارات غير مناسبة البتة للإعادة، لأن جوهر و مهمة الإعادة تتمثل فـــي تغيـــير مثل هذه البيئة و تحويلها إلى بيئة جديدة.

و قد قال الممثل الأمريكي المعروف ودي ألن ذات مرة أن ٩٠ في المائـــة من النجاح هو مجرد التظاهر. و نحن نقول أن ٩٠ في المائة من الفشل في عمليـــة الإعادة هو التظاهر، غير أنه التظاهر الخاطئ بالسلوك و القيادة و الأسلوب. و هذا الفهم يجعل من الفشل في الإعادة مرده الخطأ أكثر منه المصادفـــة، كمـــا ســـتبين القصص التحذيرية الثلاث التي سنرويها في هذا الفصل. و كلنا أمل أن تكتشف فـــي نفسك ميلها إلى الفشل و أن تتعلم تجنبه.

شركة الكهرباء المترددة

تعد شركات توليد الطاقة و لزمن طويل الصناعة الأكثر اســـتقرارا فـــي الاقتصاد الأمريكي، حتى أن البعض ينعتها بأنها الصناعة الأكثر رتابة فيه. غـــير أن هذا الرأي لم يعد نافذا هذه الأيام، سيما و أن هذه الصناعة تشهد تغييرات هائلـــة و متقلبة مردها بشكل رئيس حل التنظيم الإلزامي لها. و قد جاءت العديد من هـــذه التغييرات نتيجة لاستحداث ما اصطلح على تسميته "بالتسيير" و الذي يضـــع حـــدا

للبيع الاحتكاري للطاقة المولدة تجاريا. فلن يتحتم بعد اليوم على شركة في شيكاجو مثلا أن تشتري جميع ما تحتاجه من الطاقة من شركة كومن ويلث أدسن المحلية لتوليد الطاقة الكهربائية، بل أن بمقدورها الآن إذا ما أعجبها السعر أن تشتري بعض حاجتها أو جميعها من شركة باسيفك جاز أند الكتريك للكهرباء و الغاز و تستأجر خطوطا لنقل الطاقة لجلبها من كاليفورنيا إلى الينوي التي تقع فيها مدينة شيكاجو.

و هذه بالذات هي البيئة التي قررت فيها شركة متوسطة الحجم و المقدرة لتوليد الطاقة تقع في وسط الغرب الأمريكي القيام بإعادة الهندسة بشكل رئيس نظرا لاستمرار تدني قاعدتها السكانية في منطقة خدماتها. و كانت شركات توليد الطاقة قد اعتمدت بشكل تقليدي على النمو السكاني كمصدر رئيس لنمو وارداتها، غير أن الأمر تبدل تماما عندما قامت الحكومة بحل التنظيم الإلزامي للصناعة، مبددة بذلك الافتراضات القديمة لمصادر النمو لهذه الشركات.

و كانت الشركة تعلم أنه لم يكن من اليسير الحصول على موافقة هيئة الخدمات العامة في حكومة الولاية بخصوص رفع أسعار الطاقة الكهربائية. و حتى لو كان هذا الأمر متاحا لها، فإنها ستكون عرضة للخسارة أمام المنافسين من الذين تكون تكاليفهم أقل من تكاليفها، و أصبح لزاما عليها بالتالي إيجاد مصادر جديدة للواردات بغية زيادة أرباحها. و قد قرر رئيس الشركة بعد حضوره ندوة استشارية عن إعادة الهندسة أن الإعادة هي السبيل لزيادة زخم جهد الشركة لتطوير المنتجات الذي بات يفتقر إلى الحيوية. و كان الرئيس و فريقه التنفيذي قد شهدوا المنافسين و هم يطورون منتجات مبتكرة، مثل برامج التسعير التجاري خارج أوقات الذروة، و يقدمون خدمات جديدة مثل تقديم الاستشارات إلى العملاء حول توفير ترشيد استخدام الطاقة. و برغم أن شركته المبنية على النزعة المكتبية و العمل

الاحتكاري لم تكن معتادة على التنافس في السوق، إلا أنه قرر أن يلج طريق المنافسة من خلال جهد الإعادة.

و تم اختيار نائب الرئيس الأول لشئون التسويق، الذي تم تعيينه حديثا، راعيا لمشروع الإعادة، و قام على عجل بتجميع فريق دراسة مؤلف من ممثلين من الوظائف الاستشارية في الشركة، كالمالية و البحوث و التطوير و التحسين المستمر (الذي هو أسم مجموعة الجودة)، لدراسة الأساليب المختلفة للإعادة. غير أن المجموعة لسوء الحظ عانت من فائض من التوجيه الذاتي بسبب الدقة غير الكافية في ميثاقها. فقد صرفت العديد من الاجتماعات مثلا في جدال حول مسألة ما إذا كانت الشركة تفكر فعليا في إعادة الهندسة الحقيقية أم أن جهدها لم يكن إلا شكلا من أشكال إدارة الجودة الكلية. و كانت شدة النزاع تتصاعد إلى درجة كبيرة بحيث يتبادل فيها الفرقاء من الداعين إلى التغيير الجذري و أقرانهم من الذين يدعون إلى التغيير التزايدي تحيزهم الإداري و لكمات الأعمال. و لم يترك الفريق مسألة صغيرة و لا كبيرة إلا و تجادل فيها. و لم يتوصل الفريق إلى إقرار القيام بإعادة الهندسة الفعلية إلا بعد مرور ستة أشهر كاملة، غير أنه تفادى تحديد أهداف محددة لتحسين الواردات خوفا من أن تقع عليه مسئولية تحقيق هذه الأهداف.

و بعد مرور هذه الفترة عيل صبر نائب الرئيس الأول لشئون التسويق و شكل فريقا جديدا عهدت إليه مهمة تنفيذ عملية جديدة لتطوير المنتجات بأسرع ما يمكن و الشروع برفدها بالأفكار عن ماهية هذه المنتجات. غير أن العديد من مديري التشغيل لم يكونوا راغبين بفك ارتباط موظفيهم الجيدين عن أداء أعمالهم اليومية و إعارتهم إلى فريق تطوير المنتجات الجديدة. و قد وجد نائب الرئيس الأول لشئون التسويق نفسه في محنة لا فكاك له منها، إذ أنه كان بحاجة إلى أناس عالي الكفاءة لضمهم إلى الفريق، غير أنه لم يكن بمقدوره الحصول عليهم دون

تقديم المبررات العملية التي كان على الفريق ذاته الإتيان بها مـــن خـــلال عملـــه المثمر الملموس للشركة. و كان عليه في نهاية المطاف أن يرضى بالتزام بنصـــف دوام من عدد من مديري الإدارات الوسطى.

و خلال فترة سنة كاملة قام فريق تطوير المنتجات الجديدة بوضع تصميـــم عملية مفصلة و حدد العديد من المنتجات و الخدمات الجديـــدة المحتملـــة لغـــرض تطبيق التصميم الجديد عليها. و لم تكن العملية القديمة لتطوير المنتجـــات بشـــكل رئيس غير نشاط تسويقي كان يحاول بيع الخدمات القائمة تحت أسماء جديدة. غـــير أن العملية الجديدة تمركزت حول فرق ذات وظائف مختلفة تقوم بتطوير منتجات و خدمات جديدة تماما. و كان ينظر إلى هذه المنتجات و الخدمات و كأنها تجري فـــي خط أنابيب، و تخضع أثناء سيرها فيه إلى العديد من التقييمات الصارمة و قرارات الاستثمار في مفاصله الرئيسة. و قد قام الفريق أيضا بتطوير كميـــة كبـــيرة مـــن تفصيلات التصميم للعملية الجديدة و قام بمناقشة و مراجعة كل النتائج المتوقعـــة. و كان الفريق واثقا من حله للمشكلة، سيما و أنه كان يعمل بمعزل عـــن أي مهمـــة أخرى، و بعيدا عن أي نشاط يمكن أن يصرف انتباهه عن مهمته الأساسية.

غير أن راعي جهد الإعادة لم يكن متفائلا حول النتـــائج المتوقعـــة لـــهذا الجهد، إذ أنه لم يحالفه النجاح منذ انضمامه إلى الشركة في إيجاد مناصرين لآرائـــه الموجهة نحو التسويق. و برغم حصوله على مباركة الرئيس لجهد الإعادة، غـــير أن الرئيس، الذي كان على وشك التقاعد، كان بعيدا بعض الشيء عـــن مجريـــات الأمور. و كان أغلب المديرين التنفيذيين يعتبرون راعي الإعـــادة كـــالثور الـــذي يضرب به المثل و هو يتحرك في محل للخزف، و كانوا يقضون معظم وقتهم فـــي المناورة للحفاظ على سلطاتهم و كسب الترقيات بعد قدوم الرئيس المرتقب، و لـــم تكن الإعادة بالنسبة لهم إلا ملهاة على أحسن تقدير. و لم يكن كبار الإداريين فـــي

الشركة متفقين حول استراتيجية العمل البعيدة المدى للمنظمة. فقد كان العديد من المديرين التنفيذيين الأصغر سنا يدعون إلى النمو و يساندون الإعادة و حملة اقتناء شركات الطاقة الأخرى، و كانوا يرون في حل التنظيم الإلزامي للصناعة نعمة يمكن أن تحرر الشركة من الاتجاهات المقيدة لها و من عادات الاحتكار التي جبلت عليها. غير أن أغلب المديرين التنفيذيين، و بخاصة أولئك الذين قضوا سنين عديدة في الشركة، كانوا متحفظين أكبر بكثير في تصوراتهم، و كانوا يعتقدون بأن الصناعة ستتطور بشكل أبطأ بكثير مما كان يتوقعه "الشباب الثوريون"، و أنهم يفضلون أسلوبا بطيئا و حذرا للتغيير. و كان لسان حالهم يقول: لماذا نغير الأشياء التي تعمل بشكل جيد؟ و ما الحكمة في خلخلة شركة لها تاريخ حافل بالنجاحات؟ و لا شك بأن تصورات كهذه للإدارة العليا للشركة كانت تبرر قلق راعي الإعادة بشأنها.

و كان فريق تطوير المنتجات الجديدة قد وجد نفسه أيضا في حرب مستمرة مع مجموعة مراقبة الجودة في الشركة، و هي مجموعة كانت قد بدأت عملها منذ خمس سنوات و حققت نتائج ملموسة في التخلص من إهدار موارد الشركة، و حازت على مساندة أغلب كبار المديرين التنفيذيين. غير أن تجربة فريق الدراسة الأول، و فريق تطوير المنتجات الجديدة أوضحت بجلاء بأن ميسري الجودة ،كما كانوا يدعون، كانوا حانقين على جهد الإعادة، إذ أنهم أنفسهم كانوا قد عانوا كثيرا من الرفض لجهدهم في أيامه الأولى، و لأنهم اعتادوا أن يكونوا هم دون غيرهم المجموعة الوحيدة في الشركة التي تختص بالتغيير الموجه نحو العمليات، وكانوا يفهمون أن التغيير مقصور عليهم فقط. كما أنه لم يكن يرق لهم عدم دعوتهم للاشتراك في جهد الإعادة. و كانوا يغمغمون متذمرين من أن نائب الرئيس لشئون التسويق و فرقته المغرورة من مهندسي الإعادة كانوا يتطفلون على

منطقة اختصاصهم. و ردا على كل هذه التجاوزات بحقهم فقد رد الميسرون بشن حرب خفية شرسة على جهود فريق المنتجات الجديدة برغم إعلانهم في الظاهر أنهم يؤازرونه. و كانوا في مجالسهم الخاصة يعيبون عمل الفريق و يدّعون أنه لم يكن غير بدعة عابرة، و كانوا يقترحون على أصدقائهم في الميدان تجنب المشاركة في جهود الفريق حتى يتفادوا الشعور بالذنب من خلال الترابط مع إحساس و أفكار الآخرين. كما أنهم عمدوا إلى حجب مساندتهم للطلبات على الموارد أو المساندة الإدارية التي كانت تردهم من فريق تطوير المنتجات الجديدة معللين أنها كانت تلهيهم عن عملهم، الذي هو الأولوية الرئيسة للشركة. غير أنه لم يكن من المناسب لراعي الإعادة الرد على هذه الهجمات بشكل مباشر لأنه لم يكن "لائق سياسيا" انتقاد مجموعة الجودة، و وجد الراعي نفسه و هو يكافح بأدب على الدوام الحرائق الصغيرة التي تشعلها هذه المجموعة بأدب تارة، و بدرجة أقل منه تارة أخرى محاولا فك ملابسات القضايا و حل المنازعات.

كما شكلت العلاقة الفاترة بين نائب الرئيس لشئون التسويق و ثلاثة من كبار المديرين التنفيذيين الذين كانوا يشكلون لجنة قيادة مشروع الإعادة مصدرا أخر من مصادر التوتر. فقد تم اختيار هؤلاء الثلاثة على أساس وعدهم بمساندة التغيير، غير أن الاختلاف في الطباع أدى إلى أن تسوء العلاقة بينهم لأن نائب الرئيس لم يعجبهم نظرا لاندفاعه و ثقته بنفسه، و لأنهم كانوا يرونه دخيلا على الشركة، و لأنه لم يصل إلى منصبه الحالي بالتدرج مثل حالهم. و عندما بدأ المشروع بالاهتزاز، لم يقم هؤلاء المديرون برمي طوق النجاة إلى نائب الرئيس، و آثروا له الغرق بدل أن يمدوا يد المساعدة إليه لإنقاذه من محنته.

و بعد مرور سنة على ابتداء جهد الإعادة، قام فريق الإعادة و الراعي و لجنة التوجيه بعقد اجتماع فاصل، استمع فيه الجميع إلى الفريق و هو يقدم رؤيته

للعملية الجديدة. و كان هذا الاجتماع هو الأول الذي يتعرف فيه العديد من الحاضرين على عمل مجموعة الإعادة. و برغم إعجابهم بهذا العمل، فقد كانوا يريدون أن يعرفوا أولا أي الرياح تجري حول سفن التوصيات المثيرة للجدل التي تقدم بها الفريق. و بعبارة أخرى، فإنهم كانوا ينتظرون لمعرفة رد فعل الرئيس. و لطالما بقي الرئيس صامتا، فقد آثروا أن يحذو حذوه.

و بدت الغرفة أكثر صمتا بتقدم عرض تفصيلات تصميم المشروع صفحة بصفحة، دون تعليق أو استجابة. و قد دفع غياب رد الفعل من جانب الحضور إلى نفاذ صبر نائب الرئيس لشئون التسويق. و أخيرا وبعد الانتهاء من تقديم مفهوم إعادة التصميم بكامله، دعا نائب الرئيس الحضور إلى طرح أسئلتهم على الفريق، غير أن الكل نظروا إلى الرئيس الذي انتظر برهة، ثم أوحى بعدم وجود أسئلة. عندئذ تكشفت أمام عيني نائب الرئيس ألغاز سنة كاملة من العمل، و مستقبله في الشركة أيضا، و طفح به الكيل و شن حملة غاضبة مشبوبة بالعاطفة دفاعا عن جهد الإعادة، و انتقد بشدة أعضاء لجنة التوجيه لعدم مساندتهم له، و وبخ بقسوة كبار المديرين التنفيذيين لإخفاقهم في إدراك حقيقة أن عملية تطوير المنتجات الجديدة كانت حيوية بالنسبة إلى مستقبل الشركة، و دعاهم بالجبناء.

و بعد انتهاء هذه الخطبة المسهبة العنيفة، تكلم الرئيس قائلا: "نشكرك جدا للآراء التي طرحتها، فنحن جميعا متفقون أن الإعادة مهمة، بل أنها واحدة من أهم الأمور التي نقوم بها اليوم. غير أنني واثق من أنك تعلم أن لنا العديد من الأنشطة المهمة الأخرى أيضا، و أنا واثق أيضا من أنك تقدر بأن للشركة العديد من المواضع التي نستطيع استثمار رأس مالنا فيها، غير أن لدينا كما محدودا من رأس المال الذي بمقدورنا استثماره. و قبل أن نتمكن من المضي قدما بدراسة هذه العملية الجديدة، فإن علينا اتباع القواعد المعمول بها في الشركة من حيث

تخصيص الأموال. ففي حين أن تصميمكم الجديد ممتع، غير أننا نصر، و أنا شخصيا أصر، بأن عليكم أن تقدموا لنا دراسة جدوى جيدة التوثيق تساند توصياتكم. و يتوجب علينا دراسة التبعات الاقتصادية لإعادة الهندسة من ناحية تكاليف التنفيذ و الفوائد المحتملة. فهل عندكم مثل هذه المعلومات؟"

عندئذ نظر نائب الرئيس إلى أعضاء الفريق، و نظروا هم بدورهم إليه، و هم يهزون رؤوسهم بالنفي، ذلك أن الفريق كان قد قرر في خضم انشغاله بالتصميم و عدم توفر الوقت الكافي لديه بتقديم كم أقل و تفصيلات أكبر في خطة عرض المشروع، و ركز بذلك على خطة إعادة التصميم و التنفيذ، و أرجأ العمل على دراسة الجدوى. و كان كل الذي قدمه بشأنها صفحة واحدة شكلية و على مستوى عال من العمومية عن العوائد المتوقعة من المنتجات الجديدة، و لم يقم بحساب تكاليف التنفيذ.

و أستمر الرئيس في حديثه بالقول: "فلن يكون بمقدورنا الشروع في التنفيذ، و لن نشرع فيه من دون هذه الدراسة. فمتى نحصل على هذه المعلومات؟" عندها أحس نائب الرئيس أن عليه تفادى هذا الموقف المحرج، فما كان منه و بسرعة إلا أن أعطى وعده بإكمال هذه الدراسة خلال فترة أسبوعين.

و قضى الفريق أسبوعين شاقين في محاولة تجميع البيانات التي يحتاجها لإكمال الدراسة. و أضطر الفريق إلى اللجوء إلى التقديرات التي لا يمكن التحقق منها لافتقاره إلى البيانات الأساسية، و لعدم توفر القدر الكافي من بيانات تقييم الأداء عن شركات توليد الطاقة الأخرى حتى تعطي الفريق اتجاها محددا في إكمال الدراسة. و كان لدى أعضاء الفريق ما يكفي من الخبرة لتقدير تقليل التكاليف، و التي كانت أكثر واقعية و أبسط مما كان يواجههم في حينه. كما أن توقع العوائد الجديدة هي بحد ذاتها عملية في منتهى الصعوبة. و بهذا يكون الرئيس و المدير

التنفيذي الأول للشركة قد طلب منهم ما لم يكون بمقدورهم عمله (و قد يكون هذا المطلب التعجيزي هو بالذات ما كان يصبو إليه).

غير أن راعي الإعادة حاول تلطيف هذا الفشل من خلال اقتراح أسلوب مختلف للتنفيذ، واخبر لجنة توجيه جهد الإعادة بأن الفريق لم يكن مستعدا لحساب الفوائد المرجوة من الإعادة. و لغرض الحصول على البيانات المطلوبة لتبرير التنفيذ الكامل للمشروع، فإن على الفريق أولا القيام بتجربة بعض المنتجات الجديدة في سوق تجريبي. و اقترح تمويل العملية من ميزانيته هو لغرض تمويل مجموعة جديدة لتجريب بعض أفكار الفريق. و بموافقتها على هذا الاقتراح، تكون لجنة التوجيه قد كسبت بعض الوقت كي تساير الظروف، في حين أنها قامت في ذات الوقت بإعطاء نائب الرئيس متسعا من الحبل كي يشنق نفسه بيده.

و لاشك أن النهاية المحزنة لهذه القصة لا تبدو لنا مفاجئة بالمرة. فبتبديده لجميع رأسماله المالي و السياسي، أصاب نائب الرئيس الضجر من إدارته لعملية بدء المراحل التجريبية لبعض المنتجات و التي كانت تنفذ في منطقة نائية من المقاطعة التي تقدم الشركة فيها خدماتها، فما كان منه إلا أن ترك الشركة و حصل على عمل جديد في شركة أخرى. و ترك الرجل الشركة ظانا أنه قد بذل قصارى جهده على مدى سنة كاملة لتحقيق تحريك الشركة نحو القرن الواحد و العشرين، في حين أن الشركة ذاتها كانت قانعة بالبقاء في القرن التاسع عشر. و لم يرض أحد بعد رحيله تسنم مسئولية جهد الإعادة.

و بقي المشروع التجريبي للمنتجات الجديدة بدون قائد لعدة أشهر، ثم تم تعيين مدير إحدى الإدارات الوسطى من قسم ضبط الجودة في الشركة، من دون غيره من الأقسام، كقائد لجهد الإعادة. و كان الشيء الأول الذي قام به هو حل ما تبقى من فريق تطوير المنتجات الجديدة و دمج أعضائه في عمل إدارته. و تم

بسرعة نسيان عمليات التقديم التجريبي للمنتجات الجديدة، و بذلك لفظ مشروع الإعادة أنفاسه الأخيرة.

و إخفاق من هذه النوع كان أمرا مقضيا. ففي شركة كانت أكثر قناعة في النظر إلى الماضي أكثر من تطلعها إلى المستقبل لم يكن لفريق الإعادة فرصة للنجاح قط. فلقد كان المشروع فاشلا منذ البداية و كان الفريق يفتقر إلى الحلفاء، و كان راعي الإعادة غير مناسب المزاج حتى يكون قادرا على بناء ائتلاف من الدعاة و الأنصار. و لم يتوفر للمشروع إلا نوع رمزي من المساندة من رئيس متحفظ يوشك على التقاعد، و كانت تعارضه مجموعة من المديرين الكبار المشغولين بلعبة مراكز القوى في الشركة.

و علاوة على ما تقدم، فقد كانت أغلبية المديرين التنفيذيين غير مرتاحة للأسلوب الموجه نحو الفعل و القائم على تحمل المجازفة الذي تتطلبه الإعادة. كما أن قيام الشركة على سبيل المثال بتشكيل مجموعة دراسة لتحديد مدى حاجتها إلى قوة للمهام تعكس درجة ترددها في الشروع بجهد الإعادة، و تكشف عن فأل سيء لم يكن ينبغي تجاهله. غير أن هذا التجاهل هو ما قام به راعي الإعادة بالضبط عندما ملئ فريقه الأول بالموظفين الذين فضلوا التنظير على التحرك بسرعة.

و قد حُمل فريق تطوير المنتجات الجديدة أعباء مميتة منذ بدء تشكيله، إذ كان ميثاق عمله غامضا و خاليا من المعقولية. كما شكلت رسالته المزدوجة في تصميم عملية جديدة و بذرها بمنتجات و خدمات جديدة عبأ لا يطاق. و حتى لو عهد للفريق بإحدى الرسالتين لوحدها لشق عليه الأمر، أما كلاهما فقد كان المحال بعينه، نظرا لأنهما كانا يتطلبان أناسا مختلفين و مهارات متباينة.

كما أن القبول بما هو أدنى من الأفضل و الأكثر ألمعية في تشكيل الفريق كان أيضا خطأ قاتلا. فالموهبة في أداء أمر حيوي كإعادة الهندسة تعد حتى أكثر

أهمية من توفرها في أداء الأمور العادية الأخرى. و القيادة القوية المتمثلة في اشتراط الرئيس، على سبيل المثال، توفير أفضل المواهب لجهد الإعادة كانت ستضمن النجاح لهذا الجهد. و قد كان حريا براعي الإعادة التوقف عن تنفيذ الإعادة فورا عندما شعر بغياب مثل هذه القيادة. و يعد شعار "لا تلعب إذا كانت قواعد اللعبة تحتم عليك الفشل" إحدى الشعارات التي نؤمن بها.

و الأناس ذوي القدرات المتواضعة لا يقدمون في العادة إلا عطاءا متواضعا. و لو كان قوام فريق تطوير المنتجات الجديدة من أناس أفضل لكان أداؤه أفضل. فبدل أن يبقى أعضاء الفريق معزولون و مترفعون عن الغير لشهور عديدة، فقد كان بإمكانهم القيام بحملة فاعلة للوصول إلى العاملين في المنظمة من خلال التحرك على جميع الأصعدة فيها بحثا عن الأفكار الجيدة. كما كان بإمكانهم أيضا إشراك العاملين في عملية التصميم، و التحقق من النتائج التي توصلوا إليها، و عرض توصياتهم عليهم. و لو فعلوا كل ذلك لاستطاعوا تجنيد العديد من الحلفاء و الأنصار و كسبهم إلى جانبهم، و لكان بمقدورهم أيضا جعل ذلك الاجتماع المشئوم الذي خصص لمراجعة التصميم مجرد اجتماع موافقة آلية على توصياتهم، نظرا لاقتناع العديد من كبار المديرين التنفيذيين برجاحة وجهة نظرهم و أهميتها الحيوية بالنسبة إلى الشركة. غير أن كل الذي حصده الفريق لم يكن إلا التهكم من جانب المجتمعين.

و من الواضح أيضا أن هيجان راعي الإعادة و توجيهه اللعنات إلى زملائه لم تساهما في جذب الناس إلى صف الإعادة، إذ كان بمقدوره تثقيفهم و ذلك باصطحابهم إلى شركات طاقة أخرى قامت بتنفيذ جهد الإعادة بنجاح كي يلمسوا بأنفسهم ما يمكن للإعادة تحقيقه.

كما كان الصراع بين مهندسي الإعادة و "شرطة الجودة" حتميا في

الأرجح، غير أنه لم يقم أحد بتوقع حدوثه أو محاولة التخفيف من تبعاته. و لم يتم أيضا وضع النشاطين في إطار مترابط، و لم يحاول أحد تقديم العون إلى المجموعتين حتى يتفهم أعضائهما أن ما يقومون به من نشاط كان مكملا لما كان يقوم به الطرف الآخر، رغم اختلاف أهدافهم. و لذلك فقد عمدوا إلى الصراع مستهلكين للطاقة بدل توليدها.

و لعل أحد الأسباب الرئيسة وراء الإخفاق التام للإعادة هو فشل الشركة ذاتها في القيام بتحول حقيقي من المنظور الاحتكاري إلى التركيز على ما يريده العملاء. فشركات توليد الطاقة الكهربائية كانت تقليديا داخلية التوجه و مهتمة بتوليد و نقل الطاقة، و كانت تنظر إلى الطلب على سلعتها على أنه من المسلمات. و برغم أن الشركة أدركت من حيث المبدأ أن تناقص قاعدة عملائها كان يتطلب منها إيجاد موارد بديلة لعوائدها المالية، غير أنها لم تؤمن قط بالحاجة إلى إعادة التفكير في اتجاهاتها و إعادة تصميم عملياتها لمصلحة العملاء. و لم تنظر إلى الإعادة إلا كمشروع آخر من مشروعاتها بدل النظر إليها كقضية استراتيجية ملحة. كما أن تأخر فريق الإعادة في حساب الفوائد المتوقعة للشركة من جهد الإعادة قد ساهم في تعزيز شكوكها من عدم جدوى الإعادة لها.

كما أن هنالك عاملا آخر يتمثل في التوجه نحو دمج شركات توليد الطاقة في الولايات المتحدة. فقد حدثنا المدير التنفيذي الأول لشركة طاقة كبرى بأنه يعتقد بأن عشرة شركات فقط للطاقة ستعمل في الولايات المتحدة خلال العقد القادم. و ستحتاج هذه الشركات إلى قيادات جريئة و منظور متطور كي تبقى على قيد الحياة. و إذا ما تم دمج صناعة الطاقة في عشر، أو حتى عشرين أو ثلاثين شركة، فإن الشركة التي أوردنا قصتها مع الإعادة لن تكون على الأرجح من بينها.

الأخطاء التي وقعت فيها مجموعة الإعادة في شركة توليد الطاقة

أنها فشلت في الحصول على قيادة حازمة و ملتزمة، و على إجماع الفريق التنفيذي فيها

أنها صاغت لجهد الإعادة ميثاقا معقدا لا يتسم بالواقعية

أنها لم تصر على الحصول على أفضل العاملين في الشركة

أنها أخفقت في تطوير الاندفاع نحو تحقيق النتائج و التحرك السريع

أنها لم تنتبه بشكل كاف إلى مراكز الصراع و القوى في الشركة

شركة الإلكترونيات المتغطرسة

وقعت قصتنا الثانية عن إخفاق الإعادة في شركة إلكترونيات عالمية سنسمها "اتصالات"، و التي تختص ببيع معدات و خدمات عالية التقنية ضمن صناعة تتسم بالتنافس الشديد، و التي يتطلب النجاح فيها رافدا ثابتا من المنتجات الجديدة. و قد تفوقت الشركة في هذا المضمار و طرحت منتجات ناجحة واحدا تلو الأخر، مما عزز اعتقادها بأنها لا تقهر.

و قد كان لنجاح الشركة و لسنين عديدة أثره في إخفاء العديد من المشكلات الخطيرة التي كانت تتفاقم بمرور الزمن. و لم يشكل التضخم السريع و الفوري لحجم و تكاليف مجموعات العاملين في الشركة مصدر قلق كبير عندما كانت الأرباح عالية، و لم يعترض إلا عدد قليل من المديرين على تمركز الاستثمارات الجديدة لقسم البحوث و التطوير بشكل متزايد على تطويل أعمار المنتجات القائمة، بدل التركيز على منتجات أو تقنيات تمثل نقلات هائلة في الأداء. و لم يكن هنالك إلا مقدار ضئيل من القلق حول تقييمات العملاء المتدنية لمستوى الخدمات التي تقدمها الشركة. فبرغم كل شيء، كانت نسب مبيعات الشركة عالية

جدا.

و قد شكل جهاز جديد و رئيس مصمم لصناعة الاتصالات أحد المنتجات الفائقة النجاح للشركة، و كان المصدر المسيطر لعائداتها و أرباحها. فلقد كان هذا الجهاز فريدا من نوعه إلى الحد الذي جعل للشركة نوعا من الاحتكار الفعلي على السوق لسنوات عدة. غير أنه بدأ كغيره من المنتجات يعاني من الشيخوخة بعد ما يقرب من عقد من الزمن على طرحه في السوق. و برغم أن مبيعاته كانت ما تزال في ازدياد في أسواق جديدة ناشئة، إلا أن نجمه أفل في كل من الولايات المتحدة و أوروبا.

و برغم أن الشركة استمرت في جني الأرباح، غير أن موقفها الريادي في السوق و الذي كان مصدر فخرها و محقق هويتها كان يتضاءل بسرعة، نظرا لقيام المنافسين بطرح أجيال جديدة من المنتجات التي لم يكن بوسع الشركة الرد عليها و احتوائها، و لأن عملية تطوير المنتجات فيها كانت متخلفة عن الركب لعدة سنين.

و لغرض اللحاق بالركب، فقد كان على الشركة تقليل التكاليف بسرعة كي تحرر الأموال اللازمة للاستثمار في تقنيات جديدة، غير أنها كانت تعاني في نفس الوقت من تردي علاقتها مع العديد من عملائها الذين كانوا تواقين للتحول إلى شركات أخرى "أكثر ودا" معهم، حيث لم تكن الشركة ودودة معهم إطلاقا. و لتخلفها في عصر تميز بالاندفاع المسعور نحو دمج و اقتناء الشركات و تشكيل الأحلاف الاستراتيجية في بدايات بزوغ عصر المعلومات، فقد بدأت الشركة تحس بمرارة أن النسيان يكاد يطويها.

و كان قد تعاقب على الشركة على مر السنين العديد من المديرين التنفيذيين الذين قاموا بكم متنوع من المبادرات المحدثة لإعادة الحيوية إلى

الشركة، حيث تمت تجربة عمليات إعادة التنظيم، و عرض التقاعد المبكـــر علـــى العاملين، و الحض المعنوي من دون تحقيق الكثير. و كان أكبر هـــذه المبـــادرات برنامج أطلق عليه اسم "التماس الإلهام للعام ٢٠٠٠" و الذي كان يهدف إلى تحقيـــق تخويل العاملين و إلى الامتياز. و قد ألقيت العديد من الخطب، و نـــــال البرنـــامج الكثير من الإطراء في التقرير السنوي للشركة، و تم تكريم العاملين المبدعين. غير أن البرنامج لم يأتي بتغيير جوهري، إذ أن الإدارة كانت ما تزال تركز اهتمامـــــها على المنتجات و الأسعار من دون الناس. و غدا أغلب العـــاملين ينظـــرون إلـــى "التخويل" كشعار فارغ و إلى "الامتياز" كمزحة. و كانوا واعين أيضا بالمنتجـــــات المتفوقة للمنافسين، و كانوا يعرفون جيدا شكاوى العملاء عن جودة المنتجـــات و الخدمة التي تقدمها الشركة، و كانوا قد شهدوا بأم أعينهم المديرين مـــــن الطـــراز القديم و هم يئدون الأفكار المبدعة، و لم يروا بدل الامتياز غـــير الصلـــف، و لـــم تزدهم شعارات و خطب هذا البرنامج الكبير إلا تهكما و خيبة.

و كان المدير التنفيذي الأول قد سمع عن إعادة الهندسة من أقرانه و مـــن مستشارين ومن دوريات متخصصة، و قرر حسم الأمر بتشكيل قوة مهام لإعـــادة الهندسة، و عين ثلاثين من مديري الإدارات الوسطى من جميـــع أنحـــاء الشـــركة بدوام جزئي لوضع استراتيجية الإعادة و تقديم التوصيات بشأن ما يمكن للشـــركة عمله لتنفيذ برنامجها. و تمثلت المهمة الأولى للفريـــق وضـــع نمـــوذج لعمليـــات الشركة، إذ قام خلال الشهرين التاليين بتحديد ٢٥ عملية أساســـية و ١٥٠ عمليـــة ثانوية، و أعطى لأغلبها أسماء شبيهة جدا بأسماء الوظائف و الأقسام القائمة فـــي الشركة. (و قد قام الفريق بدون شك بذلك لتقليل الإرباك المتوقع إلى حده الأدنى.)

و قامت قوة المهام بتقديم العمليات و العمليات الفرعية إلـــى العديـــد مـــن المجموعات الإدارية في الشركة، و عرضتها في رسومات جذابة من أربعة ألـــوان،

و شرعت بتنفيذ مهمتها الثانية و الأخيرة و التي تمثلت في تعميد خمس و عشـــرين فريقا لتحديد فرص الإعادة.

و نظرا لتشكيل كل فريق من أناس ينتمون إلى المنظمات المعنية بالإعادة فـــي الشركة، فقد أوكلت مسئولية هذه الفرق إلى الشركات الفرعية في الشركة، و قــــام كل فريق بتشكيل لجنة التوجيه الخاصة به، و بدأ بتحليل عمليته الحالية. و أفــترض العديدون في واقع الأمر بأن الغرض الرئيس لمهمتهم كان الإتيان بتقييـــم مفصـــل للعملية القائمة. و اعتقد أعضاء الفرق بأنهم إن أغرقوا أنفسهم في التفصيلات فإنــهم سيتمكنون من تحديد و حل أي مشكلات قد تعترض سبلهم. و قد أدى نشر كتيــــب من الورق الصقيل الذي أعلن بدأ جهد الإعادة و عرض خارطة سيرها بـــــالألوان الكاملة إلى إذكاء شعور بالنشاط و التقدم.

و بعد مرور سنة كاملة كانت فرق الإعادة ما زالت تحلل و تحدد فـــرص التحسين. و في هذه الأثناء زادت أحوال الشركة تدهورا بشكل ملمـــوس، إذ كـــان المنافسون يطرحون في الأسواق تقنيات جديدة أسرع بكثير ممـــا كـــانت تتوقعـــه الشركة، و كانت معايير الصناعة تتغير و العملاء يـــزداد ضيقـــهم و إحباطـــهم و عدائهم للشركة، و تحول كبارئهم إلى شركات أخرى، و بدأ أفضل العـــاملين فـــي الشركة بهجرها، و كان مجلس المديرين في غاية الغضـــب. و أدركـــت اللجنـــة التنفيذية بأن عليها القيام بإنقاذ الموقف، و قررت إعادة تنشـــيط الإعـــادة و رفـــع منزلتها.

و تمت تسمية نائب الرئيس للشئون الإدارية منسقا عاما للإعادة، و كـــان يبدو الرجل المناسب في المكان المناسب، و قد عرف عنه كونه رئيـــس خدمـــات الشركة، التي تشمل الخدمات القضائية و المشتريات و مساندة المكاتب، أنـــه كـــان في غاية الفاعلية في تقليل النفقات. و كان العضو الوحيد في اللجنة التنفيذية بجـانب

نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية الذي لم يكن مشغولا للغاية بإيجاد منتجات تشكل نقلات هائلة في التقنية. و كان الرجل ألمعيا حسن النية، غير أنه قرر استئجار أحد المستشارين لأنه لم يكن خبيرا في الإعادة. وقد اقتضاه الأمر بعض الوقت حتى يختار المستشار المناسب، إذ لم يحصل أن قامت الشركة باستئجار أيا منهم على الإطلاق، لأنها لم تشعر بالحاجة إليهم. و عمد المنسق في النهاية إلى أسلوب كان قد خبره في اختياره لبائعي الأجهزة المكتبية، إذ قام بدعوة ثمان من المؤسسات الاستشارية لقضاء أسبوعين في الشركة حتى تقوم بعدها بتحديد الأموال التي تستطيع توفيرها للشركة، و اختار أقلها سعرا، برغم أنها أقرت أنها قليلة الخبرة في الإشراف على برامج الإعادة.

و تمت تسمية فريق للإعادة، و حلت جميع فرق العمليات الخمسة و العشرين التي شكلت في السابق. و قام فريق التصميم بتحليل العمل التي قامت به هذه الفرق من قبل، مركزا على فرص أقل و أهم للإعادة. غير أن قيادة الشركة كانت مشغولة بالعديد من المشكلات القصيرة المدى، و لم تعطي الأولوية إلى جهد الإعادة، و عهد المدير التنفيذي الأول بمسئوليتها إلى منسق الإعادة، و بدأ بالضغط عليه لتحقيق نتائج ملموسة في فترات أقصر بشكل متزايد. و بالمقابل أزداد انشغال المنسق بتطوير دراسة جدوى تبرهن صحة أقواله، و بالتالي أقوال المؤسسة الاستشارية، من أن الإعادة ستوفر للشركة الكثير من الأموال.

غير أن الهيكل التنظيمي للشركة ما لبث إن شكل عائقا آخر في طريق الإعادة، إذ كانت للشركة خمس شركات فرعية رئيسة معرّفة وفق المنتجات التي تنتجها، و لكل منها مجموعة كاملة من وظائف المساندة. و لم يكن هنالك إلا القليل من التشارك و التعاون بين هذه الشركات. و في الحقيقة، فإن مجرد الكلام عن تكامل الخدمات و المبيعات و حتى المشتريات كان يعد كفرا، لأن كل شركة فرعية

كانت مقتنعة بأنها "فريدة زمانها". كما أنه كان لكل منها العديد من مشروعات تحسين عملياتها التي كانت قيد التنفيذ، حيث كان هنالك أكثر من مائتي برنامج من برامج التحسين القائمة التي لم تكن منسقة بين الشركات. و علاوة على ذلك، فقد كانت الشركة تعاني من تنافس قبلي قوي و كم هائل من الفوضى. و إذا ما تمت إعادة هندسة تنفيذ الطلبات فإن الشركة (س) ستقول: "لا تنسون بأننا مختلفون عن الشركة (ص) لأننا نشتري و نبيع و نقوم بالصيانة بشكل مختلف". و برغم أن البيانات عن هذه الشركات أوضحت أن العمليات المشتركة بينها يمكن أن تؤدي إلى تقليل النفقات بشكل كبير و تلبي احتياجات العملاء الداعية إلى تنسيق و تكامل بين هذه الشركات غير أن فريق منسق الإعادة لم يستطع إقناعها بالموافقة على التوحيد القياسي لعملياتها. و لا شك أن هذا الإخفاق كان مثالا بكل معنى الكلمة لقانون الأمثلية الجزئية لبريتو، إذ أنه لا ينبغي لأحد أن يضحي بشيء من أجل الصالح العام.

و كانت الشركة تعاني أيضا من حالة مزمنة من مرض إعادة التنظيم، و كان حري بشعارها أن يكون: "إن إعادة التنظيم هي الجواب، فما السؤال إذن؟" و كان يبدو أن الإدارة كانت تعتقد أن إعادة رسم الخطوط و المربعات على الخارطة التنظيمية للشركة كانت تقود بطريقة ما إلى تغييرات على خارطة الواقع. غير أن هذا الواقع بقي في حقيقة الأمر على حاله دون تغيير برغم إعادة التشكيل نظرا لأن ذات العمل كان يعهد به إلى نفس العاملين السابقين برغم تغيير رؤسائهم. و كانت الشركة قد قامت في السنين الست الماضية بخمس عمليات لإعادة التنظيم، كلفت كل منها ستة أشهر من التباطؤ في الإنتاجية بسبب إعادة تنسيب العاملين و إعادة رسم الميزانيات و تعرف المديرين على عامليهم الجدد.

غير أن الخزعبلات لا تموت سراعا، إذ قرر المدير التنفيذي الأول بعد

ثلاثة أشهر من بدأ إعادة الهندسة على عملية إعادة تنظيم أخـرى تمثلـت بشـكل رئيس في تقسيم المسئولية المالية على عدد أكبر من مجموعات العمل في الشـركة. و لغرض زيادة تركيز الشركة على العملاء، فقد قررت الإدارة إعادة التنظيم حـول أقسام العملاء، و تم تسمية ثلاثة و عشرون مديرا لمجموعات العمـل الجديـدة و أعطي لكل منهم مسئولية الربح أو الخسارة.

و كان هذا الإجراء الأخير من جانب الإدارة بمثابة قرع الناقوس بمـوت الإعادة، حيث حولت الإشاعات المبكرة عن إعادة التنظيم الرئيس انتباه الجميـع و حتى فريق الإعادة ذاته عن برنامجه المرسوم، و تحولت المناقشات عـن إعـادة تصميم العمليات إلى همسات حول المديرين المزمع تعيينهم و عـن الخاسـرين و الرابحين. و أدى الإعلان الرسمي عن إعادة التنظيم إلى التوقـف الفعلـي لجـهد الإعادة لثلاثة أشهر انشغل فيها العاملين في تقرير من سيبقى و من سيذهب و أيـن ستكون مراكز القوى الجديدة في الشركة.

و كان المنسق العام للإعادة أول ضحايا إعادة التنظيم، حيث تم حل قسـمه و توزيعه على جماعات العمل الجديدة، و طلب إليه شخصيا تـرك العمـل فـي الشركة. فلم يكن الأسلوب المركزي لإعادة الهندسة ليوافق الهيكل الجديد. و برغـم أن إعادة التنظيم جعلت الشركة أقرب منزلة إلى السوق غير أنها قللت بشكل أكـبر من احتمالية نشوء تعاون بين الشركات الفرعية ضمن الشركة الأم، و قامت كـل شركة بالتخطيط لعملها بطريقتها الخاصة لتضعف بشكل أكبر التحرك الهش صوب عمليات مشتركة في جميع أرجاء الشركة.

و حتى أن بعض مجموعات العمل الجديدة ذهبت إلى حد أنها اسـتأجرت مستشارين لإعادة الهندسة خاصين بها، و بهذا تكون الشركة قد عادت مـن حيـث بدأت، حيث أنها عادت لتشكيل ثلاثة و عشرين فريقا لمجموعات العمل بـدلا مـن

خمسة و عشرين في خطة إعادة الهندسة الأولى للشركة. غـير أن الإعـادة هـذه المرة لم تكن إلا تسمية مؤقتة لتقليل النفقات، و لم تكن هنالك إعادة هندسة بـالمعنى الحقيقي للكلمة، و بدا الأمر و كأنها لن تكون مطلقا.

و يتضح لنا من عرض هذه الحالة بأن هذه الشركة قد اسـتخدمت تقريبـا جميع الأساليب السيئة في تنفيذ الإعادة، و لعلها ذهبت حتى إلـى ابتـداع أسـاليب جديدة في هذا المجال. و استغرقت وقتا أكثر مما ينبغي لتشخيص عملياتها القائمـة، و لم تقم إلا بإعادة تسمية وظائفها إلى عمليات. كما أنها وضعت في فريق الإعـادة ثلاثين فردا، في حين أنها لم تكن بحاجة إلا إلى ستة منهم، و بالغت جدا في تحديـد خمس و عشرين عملية على أنها عملياتها الرئيسة، و هنالك العديد مـن الأخطـاء الأخرى.

غير أنه ليس يقينا أن تتغير نتيجة الإعادة في هذه الشركة لو كان أسـلوب التنفيذ مختلفا عن ما تم القيام به. فقد استنزفت الشركة الكثير من الوقت في تبجيـل نفسها بدل أن تقوم بجهد إعادة حقيقي. و كقادة الجيوش الذين ما يزالوا يحـاربون حروبهم الماضية ظنا منهم أنهم يعدون أنفسهم لخوض حروب جديدة، فـإن كبـار المديرين قد ظنوا أيضا أن مصادر انتصاراتهم السابقة سـتجعلهم يتغلبـون علـى مشكلاتهم القائمة. غير أن النجاح سيف ذو حدين. ففي حيـن أنـه يبعـث علـى الطمأنينة و على الثقة بالنفس، إلا أنه يمكن أن يفضي أيضـا إلـى الاسـتكانة و الغرور. و ينبغي أن ينقش شعار "لا شيء يخفق مثل النجاح" علـى جـدران كـل شركة يركبها الغرور.

و لم تكن الشركة أيضا أرضا خصبة للبذرة الرقيقة للإعادة كي تنمو فيـها و تؤتي أكلها، إذ ساهم التهكم الواسع الانتشار و المرض المزمن المتمثل في إعـادة التنظيم إلى شعور العاملين بالإحباط و إلى ترددهم مـن تجربـة أفكـار جديـدة.

فالإعادة تتطلب التواضع و قبول عميق بالحاجة إلى التغيير الجوهـــري. غــير أن مثل هذا التغيير لا يعد منطقيا إذا ما اعتقد المرء أنه كامل الصفات، و إذا ما اقتنــع بأن أساليبه الحالية في العمل ستجعله كاملا من جميع الأوجه مرة بعد أخرى. و لـم يكن برنامج الإعادة في الشركة برنامجا للتغيير الجذري بل كان مجرد قشرة مــن العمليات تغلف برنامجا تقليديا لتقليل النفقات.

و لعل الشركة لم تكن مرشحا جيدا للإعادة في المقام الأول نظـــرا لأنـــها كانت قريبة أكثر مما ينبغي من الحافة. فبرغم أنه بإمكان الإعـــادة عمــل أشــياء مذهلة، غير أنها ليست بدواء سحري، و ليس لها أن تعطي نتائجــها بيــن ليلــة و ضحاها. و لعل الأزمة التي وجدت الشركة نفسها فيها، و المتمثلــة فــي تكاليفــها الزائدة و مقامها الضعيف في السوق، كانت تستلزم نوعا من الجراحة الطارئة قبل البدء بعملية استعادة عافيتها الطويلة الأجل من خلال الإعادة. و كان يمكن للخطـوة الأولى المثيرة أن تكون بيع بعض شركاتها الفرعية، أو فصل الجهاز الإداري الذي أوصلها إلى هذا المستوى المتردي من الأداء. و نظرا لأن الشركة لم تقم بـــإجراء من هذا النوع، فإن الضغط المتواصل لتحقيق تخفيض في النفقـــات أثــر و شــوه بالتالي على كل شيء قامت به في جهد الإعادة.

و الحق يقال بأنك إذا وجدت بيتك يحترق، فإنه من الصعب عليك التركـيز على تقوية أسسه، و لذلك فإنه من السهل علينا أن نرى السبب وراء عـــدم جعــل الشركة لمجهود الإعادة في قمة أولوياتها، و لا حتى في الدرجة العاشرة منـــها، و كذلك عدم تخصيص ما يحتاجه هذا الجهد من وقت و اهتمام الإدارة، و عدم رفـــده بأفضل الكفاءات فيها، و لا حتى اهتمامها بتصميم حملة حقيقية لدعوة العاملين إلـــى تبني الإعادة.

و كما يقول المثل، فإن عليك أن تعرف متى تبسط يدك و متى تقبضها، إذ

كان ينبغي على الشركة في الأرجح أن تتخلى عن الإعادة في وقت مبكر جدا.

الأخطاء التي وقعت فيها شركة الإلكترونيات في تنفيذ الإعادة

أنها بدأت متأخرة أكثر مما ينبغي

أنها قضت أكثر مما ينبغي من الوقت في التخطيط بدل التنفيذ

أنها اختارت منسقا غير كفء و مستشارا غير ملم بالإعادة

أنها لم تتغلب على التهكم و السخرية في صفوف عامليها

أنها سمحت لهيكلها التنظيمي أن يقف عائقا أمام الإعادة

شركة التصنيع المغالية في الطموح

إن الحصول على نتائج متفوقة في الإعادة لا يأتي دائما حتى من الشركات المتفوقة. و لقد كان هذا هو الحال في شركة كبيرة مصنعة للمواد الغذائية، سنسميها "غذاء"، و التي تعد من قبل الكثيرين نموذجا للامتياز. فقد نمت هذه الشركة عبر السنين و بقوة من خلال اقتناء الشركات الأخرى، و من خلال تجميع نسق مدهش من المنتجات و العلامات التجارية المتميزة و الشركات تحت مظلة واحدة. غير أنها وجدت نفسها مضطرة لولوج طريق الإعادة كما هو حال شركات أخرى غيرها في تجارة المواد الاستهلاكية نتيجة لتحول مذهل في السلطة في هذه التجارة.

فقبل خمس عشرة سنة كان لمصنعي البضائع الاستهلاكية، و بخاصة أولئك الذين يعملون في قطاع الأغذية، اليد الطولى في هذه الصناعة، إذ كانت بأيديهم كل السلطة تقريبا. فقد كانت علاماتهم التجارية سيدة السوق، و كان المستهلكون المدفوعون بالإعلان التجاري المستمر يدخلون المحلات للبحث عنها

بالاسم، و إن لم يجدوها فقد كانوا يذهبون إلى محل أخرى للحصول عليها. و كان بإمكان المصنعين تبعا لذلك إملاء ما يريدون من الشروط على باعة التجزئة، مثل نوع البضاعة التي يخزنون و كيفية طلبها و كيفية الدفع، و إلا تعرضوا للمقاطعة. و لن يؤثر حرمانهم على المصنعين لأن لهم ألوفا أخرى من العملاء من باعة التجزئة، غير أنه حرمان بائع التجزئة يمكن أن يعرضه إلى الخراب.

غير أن هذا الحال قد تغير بشكل مذهل، إذ أن أصحاب البقالات المتواضعين هم الآن سادة الموقف. فقد تسبب ظهور البضائع التي لا تحمل أي علامات تجارية، و تلك التي تحمل علاماتها الخاصة، و الأخرى التي تحمل علامات البيوت التي تنتجها، و كذلك تحول المستهلكين إلى مفهوم "القيمة" في البضاعة التي يشترونها إلى إضعاف دور الشركات المصنعة للأغذية. كما ساهمت عمليات دمج شركات تجارة البيع بالتجزئة إلى خلق شركات أقل عددا و أكثر قوة تتمتع بقدرة شرائية عالية. كما ساعدت التقنيات الجديدة، و بخاصة تأشير البضائع برموز الأعمدة التي تسهل إدخالها إلى الحاسب بسرعة، و توفر نظم نقاط البيع التي أعطت باعة التجزئة القدرة على الإلمام بالأنماط الشرائية للمستهلكين، إلى لعب دور حيوي في هذا التحول لصالح باعة التجزئة.

و قد استخدم باعة التجزئة معلوماتهم الجديدة و القوة التي منحتهم إياها هذه المعلومات في الحصول على تنازلات كبيرة في الأسعار من الموردين، مما ساهم بدوره في التخفيض التدريجي لأرباح مصنعي المواد الاستهلاكية. و قد نتج عن هذا التدهور المنتظم في الأرباح توجيه ضغط هائل على هذه الشركات لتقليل نفقاتها، و نشوء حاجة هائلة إلى إعادة الهندسة.

و قد قامت لجنة الإدارة في شركة "غذاء" أثناء بحثها عن فرص ممكنة للتقليل السريع لنفقاتها إلى تحديد التوريد كحقل عالي الاحتمالية لإعادة الهندسة. فلو

كان بوسع الشركة تكامل عمليات مشترياتها و تصنيعها و أنشطة التوزيع فيها عبر مواقع التصنيع و المخازن العديدة فيها لاستطاعت تحقيق وفورات كبيرة في مستويات الإنتاج.

و قد استحوذت هذه الفكرة على تفكير الإدارة العليا في الشركة، إذ أن مدى المشروع كان يتناسب مع صورتها الذاتية الجريئة عن نفسها، و مع خطط الأرباح التي رسمتها للشركة و التي توازي هذه الصورة من حيث طموحها. و قامت الإدارة بتعيين فريق عال المستوى للتخطيط لجهد الإعادة و التحضير لانطلاقته. و قد أطلق على برنامج الإعادة تسمية سلسلة التوريد المتكاملة، و هي تسمية كانت طنانة جدا في تجارة الأغذية.

و قامت لجنة توجيه برنامج الإعادة بالتخطيط لانطلاقة مثيرة للبرنامج مستخدمة خبراتها الطويلة في حقل التسويق، و تم تصميم و عمل أزرار و كتيبات للدعاية، غير أنه تم تأجيل مهمة رسم الخطط المفصلة، ليعهد بها فيما بعد إلى فريق تصميم يعين لاحقا.

و قد أعطيت إشارة الانطلاق لبرنامج الإعادة وسط دعاية كبيرة حازت على انتباه الصحافة، و ظهرت على الصفحة الأولى من مجلة الشركة، و تلقى البرنامج كيلا من المديح في التقرير السنوي للشركة. و كانت الإدارة العليا تحلم لسنوات عديدة بنسج شركاتها الفرعية و منتجاتها و أنشطتها سوية و تحويلها إلى كيان متكامل خال من الحدود، و ظنت أن الإعادة ستكون الوسيلة التي ستضمن لها تحقيق هذا الحلم الكبير. و قطعت الإدارة على نفسها وعدا بأنه سيكون للشركة قريبا أفضل عملية توريد متكاملة في العالم.

و كان في جوهر هذه الخطة الطموحة نظام حاسب جديد و هائل يقوم كما تصورته الإدارة بربط جميع العمليات و النظم القائمة للمشتريات و إدارة المخزون

و التصنيع و التنبؤ و تنفيذ الطلبات، و يقوم بتوفير البيانات عند الاقتضاء في أي وقت و في أي مكان. و سيقوم هذا النظام علاوة على تحقيق وفورات هائلة في المقياس بتمكين الإدارة من إدارة العمل بدقة متناهية من خلال تقدير ربحية المنتجات و العملاء كل على انفراد.

و قد تم تسمية فريق التصميم لبرنامج الإعادة عند التدشين، و كان معظم أعضائه من العاملين في نظم المعلومات، حيث اعتقدت لجنة التوجيه بأنه ينبغي لمهنيي تقنية المعلومات أن تكون لهم مسئولية قيادة هجمة الإعادة، إدراكا منها للأهمية المركزية للنظام في جهد الإعادة. و قضى فريق التصميم عدة أسابيع في استكشاف البدائل المتاحة أمامه، و توصل إلى أول قرار رئيس له تمثل في قيامه بتطوير نظام معلومات التوريد الجديد بنفسه بدلا الاعتماد على مصدر خارجي لتنفيذه. و قد قام أعضاء الفريق بتفحص حزم البرامج المتوفرة، غير أنهم لم يجدوا في أي منها القدر الكافي من قدرة العمل الوظيفية التي تناسب متطلباتهم للنظام الجديد. ونظرا لأنهم لم يكونوا راغبين بالتفريط بهذه المتطلبات، فما كان منهم إلا الاعتماد على أنفسهم في تطوير النظام.

و من هنا بدأ الفريق انحداره إلى وحل التقنية، إذ أنه عمد إلى ابتلاع طعم كبير لم يكن بوسعه مضغه. فحفنة قليلة فقط من أقسام نظم المعلومات الإدارية داخل الشركات، و بخاصة في صناعات مثل الاتصالات البعيدة و صناعة الطيران و الفضاء، يعهد إليها بناء نظم للمعلومات على هذا المستوى من التعقيد، ذلك أن مثل هذا المجهود يتطلب قدرا عاليا من الفهم التقني و مهارات إدارة المشروعات التي لا يجدها ذات قيمة غير القائمين على تكامل النظم و مطورو البرامجيات. (و لم يكن حال الشركة فريدا من نوعه، إذ أن النظم التي تساند العمليات المعاد هندستها تتطلب في العادة خمسة أضعاف مستوى التعقيد الموجود في نظم

المعلومات التقليدية.) و لم تكن الشركة قادرة على القيام بمشروع بهذا الحجم. و برغم أن المؤشرات لم تكن واضحة منذ البداية، إلا أن الجهد كان محكوما عليه بالفشل.

و قد شهدت السنة الأولى كما هائلا من النشاط عندما ابتدأ مئات من العاملين العمل على مشروع "سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٢٠٠٠" و الذي أصبح الاسم الجديد لنظام الحاسب. و نشأت الحاجة إلى تقنيات جديدة، و تم تصميم قواعد بيانات هائلة تتميز بالشمولية، كما تم كتابة الكثير من البرامج. غير أنه أصبح واضحا بحلول موعد تسليم الإصدار الأول للنظام أن الأمور كانت في حالة يرثى لها، فقد تم تصميم و بناء العديد من النظم الفرعية كمكونات في البنية الأساسية التي يتطلبها المشروع، غير أنه لم يكن بمقدور أي منها بعد القيام بأي عمل مفيد. كما أنها لم تكن متكاملة في كل عامل نظرا لأن المجموعات التي طورتها لم تكن على اتصال ببعضها الآخر. و بتواتر نمو المشروع في قدرته على أداء الوظائف المطلوبة منه، فقد زاد تعقيده أضعافا مضاعفة، مما جعل من المستحيل من الناحية الفعلية تشغيل النظام. و لم يعد واضحا بعدئذ بشكل محدد الغرض الذي بني من أجله النظام، و غدت خصائصه هدفا متحركا معرض للكثير من الجدال و التفسير.

و لم تفلح العديد من التقنيات الجديدة التي يتطلبها النظام، مثل أجهزة إدخال البيانات التي تحمل باليد و الجيل الجديد من قارئات شفرات الأعمدة، في العمل بالسرعة و الاعتمادية التي زعمها منتجوها. و وجدت الشركة نفسها في متاهة التقنيات المتقدمة التي تكون فيها "المكونات الوهمية"، على وزن المكونات المادية و البرامجية للحاسب، صفة مهمة للمنتجات، و التهكم و التشاؤم مهارتان مهمتان للبقاء. و في جو مفعم باليأس تم تخصيص عاملين آخرين لجهد الإعادة، و بهذا تكون الشركة قد نسيت المثل القديم الذي يقول أن أفضل طريقة لتأخير نظام

متأخر للحاسب هو تخصيص أناس آخرين له. و في هذه المرحلة اقترح أحد الزوار (الذي كان أحدنا) أن يعاد تسمية البرنامج سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٣٠٠٠ لأنه قد يتم إكمال المشروع بحلول ذلك العام.

و السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو كيف أن الإدارة قد سمحت لهذا الوضع بالتفاقم إلى هذا الحد. و الجواب المختصر هو أنها وجدت نفسها مكرهة على اتخاذ مثل هذا الموقف، حيث أنه بتركيز فريق التصميم على الجانب التقني من المشروع، فإن المشروع أصبح يعد مجهودا في نظم المعلومات الإدارية. و شعر المديرون بالعزلة عن البرنامج الذي كانت مفرداته مليئة بتعبيرات معقدة عالية الاختصاص مثل "أسلوب البناء المعتمد على العلاقة بين وحدة العميل و وحدة الخدمة" و "قواعد البيانات الموجهة نحو الهدف". و قد كانوا مترددين أيضا من التدخل في هذه المجال، و كانوا يهزمون كلما حاولوا ذلك. و في غمرة جزعها شعرت الإدارة أنه من الأفضل ترك التقنية لأهلها من الخبراء. و قد كان هذا القرار خطأ كبيرا آخر، ذلك أن التقنية هي من الأهمية بمكان لمؤسسات الأعمال، و في إعادة الهندسة على وجه الخصوص، بحيث أنها لا تترك إلى التقنيين حسب لإدارتها. أما الجواب المفصل فيكمن في العلاقة الملغومة بين ممثلي نظم المعلومات الإدارية و غيرهم من العاملين في المشروع، ذلك أن هاتين المجموعتين تمثلان ثقافتين مختلفتين و تتكلمان لغتين مختلفتين و تعملان وفق قواعد عالية التباين.

و بعد مرور سنتين على انطلاقة جهد الإعادة أدركت الإدارة العليا في شركة "غذاء" أنها قد أنفقت ٢٥ مليون دولار على هذا الجهد الذي كان حيا فقط في أساطير و نكات الشركة، غير أنه لم يعطي أي نتائج تذكر. و هنا واجهت الشركة ما يعرف بخيار هوبسن، إذ أنها كانت بين نارين، إما أن تلغي المشروع و

تخسر الاستثمار الهائل الذي صرفته، أو تستمر فيه دون أي ضمانات من أنه سيغدو مصيبة مجلجلة قد يصل ثمنها إلى ١٠٠ مليون دولار.

و هنا قررت اللجنة التنفيذية التي لم ترى الكثير من المشروع مؤخرا أن تعيد إطلاق البرنامج من جديد من دون ضجيج أو مبالغة هذه المرة، و تم تشكيل لجنة جديدة متكاملة للإشراف عليه. و قد ضمت هذه اللجنة التي سميت "مجموعة رعاية سلسلة التوريد المتكاملة" مديرين وظيفي كبار يرأسهم نائب الرئيس الأقدم للتوريد، و بذلك يكون مشروع سلسلة التوريد المتكاملة الثاني قد بدأ.

و تم تجميع مجموعة تصميم جديدة سميت "فريق استئناف العمل" تشكلت من عاملين عالي الكفاءة ينتمون إلى جميع الوظائف الرئيسية في الشركة، و عهدت إليهم مهمة "إنهاء الشغلة" كما عبر عنها بحدة المدير التنفيذي الأول للشركة. و في حين أن الفريق الأول للإعادة كان ينظر إلى برنامجها كجهد في بناء النظم بشكل أساسي، فإن الفريق الجديد كان يريد تنفيذ جهد الإعادة من منظور أعمال صرف.

و في بحثهم الجاد عن أفكار في إعادة التصميم عمد أعضاء فريق استئناف العمل إلى الاجتماع بالخبراء من داخل الشركة و خارجها، و قاموا بإجراء بحث مفصل في صناعة المواد الغذائية و درسوا التقارير حول الاتجاهات و الميول السائدة فيها، و تكلموا إلى كل مستشار أو أستاذ جامعي استطاعوا الوصول إليه. و بجمعهم بمدخلات بهذا الكم، لم يكن من العجيب أنهم جاءوا بعد ستة أشهر من البحث و التحري بقائمة طويلة عن طرق إعادة هندسة عملية التوريد في الشركة لغرض تحقيق نقلة هائلة في الأداء. و تجمع في جعبة الفريق مئات من الأفكار الجيدة، و التي كانت أكبر بكثير مما كان بوسعه التعامل معها. و في حين كان العديد من هذه الأفكار جذابة حقا، إلا إن تأثيرها التراكمي كان يهدف إلى توسعة مدى البرنامج أكثر و أكثر. و لم يمر وقت طويل حتى كان كل جانب

من جوانب عمل الشركة بدءا بجدولة الإنتاج و مرورا بتخطيط العمـــل و انتـــهاءا بالتفاوض مع الموردين متضمنا في مشروع الإعادة.

و لا شك أن شركة "غذاء" هربت من دب التقنية لتقع في جـــب الأفكـــار، ذلك أن لجنة استئناف العمل لم تستطع التركيز على القضايا العملية لتحويل الأفكـار إلى واقع ملموس بسبب عدم قدرتها على اختيار أفكار قليلة ذات مردود عملي من بين الكم الكبير من الأفكار المتوفرة لديها.

و قد استطاع الفريق جمع هذا الكم الكبير من الأفكار لأن أعضائـــه مـــن ناحية أخفقوا في الاتفاق على خطة لتحديد الأولويـــات حتـــى يســتطيعوا اختيـــار الأفضل منها، و كان هذا الإخفاق نتيجة لكون لجنة استئناف العمل لجنـــة بالاســم فقط. ففي واقع الحال لم تكن اللجنة إلا عصابة من أصحاب الأنفة الذين لـــم يكـــن بمقدورهم التعاون أو التوصل إلى حلول وسطى، و كانوا يقضون أكثر وقتهم فـــي التشاحن بدل تنفيذ مهامهم. كما كان أعضاء اللجنة يفترضون أن عليـــهم مســئولية تمثيل مصالح الأقسام التي ينتمون إليها. و برغم أن الديمقراطية من خلال التمثيـــل هي التقليد السائد و الحل الملهم للمشكلات في الولايات المتحدة، غير أن هذا النـــوع من التمثيل كان ممارسة قاتلة لأنه كان يعيق اتخاذ القرارات.

كما أن لجنة استئناف الغمل رفضت بناء الفرق، إذ كان أعضائها عـــازمين على السماح لأنفسهم بالخروج على خط عملهم متأثرين بالقيل و القال. و قد كـــان قول "أن الرجال الحقيقيين لا تزري بهم علاقات الصداقة" مثلا شائعا في الشـــركة، برغم أنه لم يكن يمثل سياسة إدارة الشركة ذاتها.

و عندما واجهت لجنة استئناف العمل ضغطا من الإدارة لتقديم توصياتـــها قامت بإرسال ستة ملفات محشوة بالأفكار إلى الإدارة التنفيذية، و كـــانت التكلفـــة الكلية لهذه التوصيات تصل إلى مئات الملايين من الدولارات. و إيمانا مـــن الإدارة

التنفيذية بأن الرأي يأتي قبل شجاعة الشجعان، فقد آثرت أن تنأى بنفسها عن جهد الإعادة، و أعلنت أن دفع نفقات التنفيذ سيكون من صلاحية رؤساء الشركات الفرعية. عندها قام أعضاء لجنة استئناف العمل بإرسال الملفات إليهم و بقوا بانتظار ردودهم، و ما زالوا ينتظرون.

إن استعادة تجربة الإعادة في هذه الشركة و التأمل فيها يبين أن برنامج الإعادة كان محتم عليه الفشل بسبب فخامة البرنامج و ضخامة مداه و حجم التغيير الذي كان يتطلبه. و كان حري بالشركة التركيز على أمور قليلة ذات فوائد كبيرة بدل محاولة خلق نظام متكامل للتوريد دفعة واحدة. فالتركيز الضيق على الأمور كان سيسمح لفرق الإعادة تحديد مشروعات يمكن إدارتها بشكل مناسب. كما أن إحراز النجاح في مشروعات ابتدائية قليلة كان سيؤدي إلى توليد حسن النية و الزخم المطلوب للتعامل مع مشروعات أكثر طموحا.

كما أن طريقة تعامل الشركة مع التقنية ساهم بشكل كبير في فشل جهد الإعادة، إذ كانت قراراتها المتعلقة بالتقنية، و التي تمثلت في أن بمقدورها بناء نظام بحجم نظام سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٢٠٠٠ في الفترة الزمنية المقترحة له، ضربا مبالغ فيه من المكابرة التي كان الإغريق القدامى يسمونها الكبرياء التي تسبق السقوط. و كان عليها أيضا أن تنشد العون الخارجي الذي اعتبرته غير ضروري.

الأخطاء التي وقعت فيها شركة الأغذية

أنها بدأت بمدى ضخم و سيء التعريف لجهد الإعادة

أنها ركزت بشكل ضيق أكثر مما ينبغي على التقنية

أنها قامت بصياغة خطط بعيدة عن الواقع

أنها تابعت عددا أكبر مما ينبغي من الأفكار

أنها لم تركز على تحقيق نتائج قصيرة الأمد

إن إعادة الهندسة لا تنتهي في الأغلب بضجة داوية، سواء كانت احتفاء أو طامة كبرى، بل بأنين و حسرة، إذا ما وصفنا الإعادة بإعادة صياغة ما قاله الشاعر و الناقد الإنجليزي تي أس إليوت [١٨٨٨-١٩٦٥]. و يخشى البعض أن إخفاق الإعادة يعني خراب الشركة من خلال عمليات جديدة ينقصها الكفاءة و التي تؤدي إلى رفع التكاليف و تنفير العملاء. غير أننا لم نشهد شيئا من هذه القبيل، فالذي يحدث في واقع الأمر عند إخفاق الإعادة هو لا شيء البتة. فجيش الإعادة الذي خطى إلى الحرب ببيارق خفاقة و سيوف براقة لا يفنى من قبل العدو، بل يضيع في الأغلب في متاهات الأراضي السبخة و هو في طريقه إلى ساحة النزال، لتنقطع أخباره فيها إلى الأبد.

الفصل الخامس عشر

بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

كنا قد ظننا في الأيام الأولى للإعادة، شأننا شأن العديد من الناس، أن تنفيذها مقصور على المنظمات الكبيرة. و كان افتراضنا مبنيا على أساس أن بإمكان الإعادة حل المشكلات التنظيمية و التعقيد الذي ينشأ فقط في الشركات التي تبلغ عوائدها عن ما يزيد عن ١٠٠ مليون دولار. و كنا على خطأ، ذلك أن أعدادا كبيرة من الشركات الصغيرة قد نفذت الإعادة بنجاح و أظهرت ذات القدر من الحيوية و الإبداع كأخواتها الكبيرات. و تقوم الشركات الصغيرة بالإعادة لنفس الأسباب التي تدفع الشركات الكبيرة للإعادة، و ذلك بغية التحسين الملموس لأداء عملياتها الرئيسة حتى تستطيع التنافس بشكل أكثر كفاءة في اقتصاد عالمي يزداد صعوبة بمرور الأيام.

و الآن و قد عدلنا من موقفنا السابق، فإننا نعتقد أن الإعادة ممكنة لكل منظمة لها بضعة من العاملين. فما أن تنمو المنظمة إلى هذا الحجم، فإنها تبدأ بمواجهة المهام المجزأة و النفقات الإضافية المتضخمة، و الأنشطة الموجهة نحو ذاتها. فجميع الشركات صغيرة كانت أم كبيرة مرشحة لإعادة الهندسة.

و عند قيام الشركات الصغيرة بعملية الإعادة فإنها تتبع ذات الأسلوب و المبادئ التي تتبعها الشركات الكبيرة، مع شيء من التحوير و الاختلاف. و لذلك و من دون مقدمات، دعونا نتعرف على حكايات ثلاث شركات صغيرة نفذت إعادة

الهندسة بنجاح.

شركة فورتكس للصناعة

هذه شركة لم تنفذ الإعادة مرة واحدة، بل مرتين دون أن تنطق بالكلمة. و لم يقرأ أي من العاملين فيها كتابا عن الإعادة، غير أنها نفذت الإعادة كما هي في أحسن الكتب والأدلة معتمدة على مبادئ الإعادة ذاتها. و بغض النظر عن التسمية التي استخدمتها الشركة لهذا الجهد، فإن النتيجة لا يمكن أن توصف إلا بالنجاح.

و شركتنا هذه شركة صغيرة تقع في جنوب كاليفورنيا، و كانت قد أسست عام ١٩٣٧ من قبل جد الرئيس الحالي لها، و يشتمل عملها على تصليح و استبدال أبواب المستودعات التجارية.

و قد بدأت أول محاولة لإعادة الهندسة فيها في عام ١٩٨٧ عندما أحس فرانك أيفريت الرئيس الحالي للشركة بأن الأمور فيها لم تكن على ما يرام. و برغم أن الشركة كانت ما تزال صغيرة، غير أنها نمت بعض الشيء إداريا و غدت مترهلة و أصبح هيكلها مبالغ في تنظيمه، و كانت تراوح في مكانها. فقد بلغت المبيعات عام ١٩٨٥ ٢,٥ مليون دولار، و ذات المبلغ عام ١٩٨٥، و ثلاث مليون دولار في العامين التاليين. و كما قال أيفريت في عام ١٩٨٧: "لقد تساءلت بأنني لو كنت أحد العاملين، فهل ستكون لدي الرغبة للعمل في الشركة؟ و كان جوابي لنفسي بالنفي. و لو كنت عميلا للشركة، فهل كنت سأشتري من الشركة؟ و كان جوابي بالنفي أيضا. فلقد كنا شركة غاية في الرتابة. عندها أدركت أن علينا أن نغير الأمور".

و قد كانت العملية الرئيسة في الشركة مرتبة كتلك العمليات الموجودة في المنظمات الأخرى التي تكبرها عدة مرات، و كان تتميز بالعديد من النقلات بين

الاختصاصيين الذين يقومون بمهام محددة بشكل ضيق جدا. و كان مندوبو مبيعات الشركة يقضون وقتهم يطرقون الأبواب و يوزعون بطاقات أعمالهم و يتعرفون على مديري المستودعات. و كانت الفكرة هي أن هؤلاء المديرين سيتصلون بالشركة إذا ما احتاجوا إلى تصليح أو استبدال أبواب مستودعاتهم. و إذا ما حدث ذلك، فإن نداء العميل يذهب إلى مقر الشركة ليستلمه موظف استقبال يقوم بأخذ رقم العميل، و من ثم يقوم بإيجاد مخمن في مقر الشركة أو يبحث عنه خارج المقر أثناء تنقلاته بين مواقع العملاء، حتى يقوم بزيارة موقع العميل صاحب النداء لتقدير تكلفة الشغلة. و يقوم المخمن بفحص الباب و تقرير إصلاحها أو استبدالها و يقدر تكلفتها و من ثم يعطي المدير المسئول عنها في موقع العميل سعرا محددا لذلك. و قد يقوم هذا المدير بالاتصال بشركات أخرى للحصول على أسعارا أخرى، غير أنه إذا ما قرر استخدام شركة فورتكس، فإنه يقوم بالاتصال بمقر الشركة مرة أخرى ليتكلم إلى موظف الاستقبال ثانية و يطلب منه الخدمات المحددة في عطاء المخمن. و يقوم موظف الاستقبال بإيجاد موظف التكليف الذي يرسم جداول العمال الذي يقومون بالتركيب لغرض جدولة الشغلة. و بعد العديد من المكالمات المتبادلة يتم الاتفاق بين موظف التكليف و العميل على موعد محدد لتنفيذ العمل. فإذا كان العميل بحاجة إلى استبدال الباب، فإن موظف التكليف يتصل بمدير المواد في الشركة للحصول على الباب المناسب و العدد المرتبطة به. و يقوم موظف التكليف بعدها بإرسال أحد عمال التركيب (من موقع قريب من بين موقعين للخدمات تابعين للشركة) لاستلام الباب و الذهاب إلى موقع العمل لتركيبه. و يقوم عامل التركيب في نهاية المطاف بكتابة أمر التشغيل، و تسليمه إلى محاسب الحسابات المدينة لغرض إصدار قائمة دفع به، ثم ترسل هذه القائمة إلى العميل لتحصيل المبلغ. أليس هذا من العجب! تصوروا أن جميع هذه التنقلات تجرى على

شغلة بسيطة في شركة صغيرة بهذا الحجم لا تتعامل مع التقنية العالية، و تشمل ما يقرب من خمسة أشخاص و ستة من النقلات بينهم.

و قد أدرك رئيس الشركة بعد تفحصه لهذه العملية بأنه ما من أحد في الشركة مسئول في واقع الأمر عن تجميع ما يريده العميل دفعة واحدة. أي أنه لم يكن هناك أحد في الشركة مسئول عن التحقق من رضاء العملاء. كما أن الشركة كانت مغرقة في الصعوبات التي تنشأ عن النقلات المتعددة للأشغال بين الموظفين. فقد كان موظفو التكليف يجدولون عمال التركيب بشكل مضاعف، و كان عامل التركيب يذهب إلى موقع العميل ليجد أن باستطاعته تصليح الباب بسعر أدنى من تكلفة استبدالها وفق قرار المخمن. و عند قيامه بتصليح الباب، ترسل الشركة إلى العميل برغم ذلك قائمة بالمبلغ الأصلي الذي قرره المخمن. و برغم أن العملية كانت تدار بشكل مركزي، إلا أنها كانت خارج نطاق سيطرة الشركة بشكل فعلي.

و لغرض كسر هذا الجمود المهيمن على الشركة، فقد عمد رئيسها أيفريت إلى إجراء تجربة في المكتب التابع للشركة في مقاطعة أورنج، حيث قام باختيار واحد من بين أفضل مندوبي المبيعات لديه و قال له: "أنت الآن مدير هذا الموقع، و لست مندوب مبيعات بعد الآن، و عملك يشمل عمل كل ما يحتاجه العملاء من الخدمات من هذا الفرع، حيث ستقوم بإعطاء تخمين عن تكلفة العمل إلى العميل و الحصول على المواد المطلوبة و تنقلها إلى موقع العمل، و تقوم بإدارة العمال الذين يؤدون التصليح أو الاستبدال". و اختار أيفريت أيضا امرأة كانت تعمل في نفس الموقع، و قال لها: " إنك لست سكرتيرة بعد اليوم، بل إنك مديرة مكتب تقومين بالرد على الهاتف و تحرير المعاملات و إصدار قوائم البيع و التحدث إلى العملاء. أريدك أن تكوني موظفة استقبال و كاتبة و مديرة للحسابات المدينة و ممثلة لخدمات العملاء. و ستكونين مديرة لموارد الفرع كي نضمن إرضاء العملاء".

و العملية الجديدة هذه هي بالتأكيد أكبر تكاملا إلى حد كبير من العملية القديمة، إذ يقوم الفرع المعني بدل المقر الرئيس بالحصول على طلب العميل و طلب المواد المطلوبة و تكليف عمال التركيب بإنجاز العمل. و قد أتت هذه العملية بنتائج فورية، حيث بدأت الشركة بحفظ الوعود التي تقطعها على نفسها للعملاء، و عندما كانت تقول بأن شيئا ما سيقع فإنه بالتأكيد واقع، ذلك أن شخصا واحدا فقط يقوم الآن بأداء و تنسيق العمل، مما عزز ثقة العملاء بالشركة. و قام الرئيس بتعميم هذه التجربة على الفروع الأخرى حيث عمد إلى تحويل أعداد متزايدة من العاملين لديه من اختصاصيين ضيقي التركيز إلى عاملين عامين متمركزين حول العملاء.

و لغرض دعم مبادرته هذه قام أيفريت بوضع خطة لتقاسم الأرباح يقوم فيها الفرع بالحصول على ٢٥ في المائة من الأرباح التي يحققها كل شهر حيث يتم توزيعها على العاملين الذين نفذوا العمل. و قد ساهمت هذه الخطة في ارتفاع مبيعات الشركة، و شعر العاملون أنها أصبحت مكانا أفضل للعمل. فالسكرتيرة التي ازدادت مسئولياتها و وظائفها بشكل كبير قالت أنها تشعر بالمتعة في أداء عملها لأنه أكثر تشويقا من مجرد الطباعة. و إثر هذا النجاح، قام أيفريت بتعميم التجربة على الشركة بأكملها.

و قد سمحت هذه التغييرات في العملية للشركة أن تتحول من شركة عالية المركزية إلى شركة لها أربعة فروع شبه مستقلة. غير أن الشركة عانت أثناء التحول من مشكلات خطيرة لم يكن إحداها بالحسبان و الذي تمثل في ازدياد نسبة تقلب العاملين في الشركة. و في تعليقه على هذا التقلب قال أيفريت أنه "توقع أن يرغب العاملين في توسعة مديات صلاحياتهم، غير أن بعضهم لم يرغبوا بذلك، و

بخاصة في قسم المبيعات، إذ أنهم أرادوا أن يبيعوا فقط". ففي هذا القسم تـــرك ٧٥ في المائة من العاملين فيه العمل خلال السنة الأولى من بدء تطبيق الخطة الجديدة.

كما وجد أيفريت نفسه مضطرا لفصل عـــددا مـــن العـــاملين و بخاصـــة المختصين الذين لم يكونوا راغبين في إعادة التدريب على أداء وظائف تختلف عما عهدوه. كما قام أيضا بتغيير معايير التوظيف بالنسبة للمتقدمين الجدد، فقـــد كـــان أيفريت معتادا على "توظيف الناس اعتمادا على مهاراتهم، غير أنني الآن أوظـــف وفقا للاتجاه السلوكي أولا و الكفاءة ثانيا و الخبرة ثالثا، إذ أنني أنظـــر أولا إلـــى قدرات محددة، كأن تكون قدرات في المهارات الميكانيكيـــة أو فـــي المبيعـــات أو التفصيلات، تبعا لتعلقها بالوظيفة المستهدفة. أما بالنسبة إلى الخـــبرة فنحـــن نقـــوم بتعزيزها من خلال التدريب في الشركة، حيث حققنا نتائج أفضل في التدريب مـــع الموظفين المستجدين من ذوي الاتجاه السلوكي الصحيح أكثر مـــن تحقيقـــها مـــع الخبيرين منهم الذين كان يعوزهم هذا الاتجاه السلوكي الإيجابي".

كما حققت الشركة مستويات غير مسبوقة فـــي تدريـــب العـــاملين علـــى الوظائف المختلفة، سواء كانوا من المستجدين أو القدامى فيـــها، غـــير أن عمليـــة تحويلهم من مختصين إلى عاملين عامي التوجه لم يكن بالأمر الـــهين. فقـــد كـــان هنالك طيلة سنتين مقررات تدريب أسبوعية لكل موظف في كل موضع من فـــروع الشركة الأربعة.

و لم يكن أيفريت المالك الوحيد للشركة، إذ أن شريكه لم يكن يؤيـــد ميـــل أيفريت إلى التكامل و إلى تحقيق النزعة اللامركزية و تفويض العاملين. غير أنـــه بنهاية العام ١٩٨٨ تمكن أيفريت من شراء حصة شريكه. و قـــام هـــذا الشـــريك بتأسيس شركة منافسة سعت إلى جذب مندوبي المبيعات و العملاء و المورديـــن و تحويلهم عن التعامل مع شركة فورتكس.

غير أن زيادة مبيعات شركة فورتكس دللت على أنها كانت في المسار الصحيح، إذ بلغت عائداتها في العام ١٩٨٨ ثلاثة و نصف مليون دولار، ثم قفزت بمقدار ٣٣ في المائة بحلول العام ١٩٩٠ لتصل إلى خمسة ملايين.

غير أن تجارة الأبواب تغيرت بشكل مفاجئ في العام ذاته، إذ واجهت الولاية موجة كساد حادة، و بخاصة في الصناعات الدفاعية التي كانت من كبار عملاء الشركة. و لمواجهة الطلب المتناقص على أبواب المخازن، بدأ صانعوا الأبواب أنفسهم بالتحول إلى سوق التصليح و الاستبدال. عندها أدرك أيفريت أنه سيكون من المستحيل عليه التنافس في الأسعار مع شركات التصنيع الكبيرة، و كان الخيار الوحيد المتاح أمامه هو جعل الشركة شركة يفضلها العملاء على من سواها، و جعل هذا الهدف مراد الشركة الجديد، إذ قال: "لقد تحولنا في تركيزنا من التركيز الأبواب إلى التركيز على العملاء".

و بهذا التحول في التركيز على الجودة و خدمة العميل بدأت الشركة موجة الإعادة الثانية فيها. و عقد أيفريت لقاءات مع مديري الفروع و شرح لهم ما يجب عليهم عمله كي يستمروا في البقاء في السوق. و في أبريل من عام ١٩٩٠ جاء برؤية رسمية للشركة عبر فيها عن الرغبة الملحة للتغيير. و قال للعاملين في الشركة أنه ليس بمقدورهم اختراع باب جديدة. (فعلى مر التاريخ في الحقيقة لم يكن هنالك غير خمسة اختراعات للأبواب، كان أولها الصخرة التي كانت تسد فتحة الكهف قبل حوالي مليون سنة قبل الميلاد، تبعها الباب المتحرك الذي اخترعه الرومان مائة عام قبل الميلاد، و من ثم الباب المنزلق للحظائر الذي أخترع في الغرب الأمريكي في عام ١٨٦٠، تبعه الباب المقطعي المعلق الذي أخترع في عام ١٩١٣، و أخيرا الباب الذي يطوى إلى الأعلى الذي أخترع في الثلاثينيات من هذا القرن.) ثم قال لهم: "نظراً لعدم قدرتنا على الإتيان بباب

مبتكرة جديدة فإن علينا أن نبدع في خدمة العملاء و في أسلوبنا في المبيعات و في جميع ممارسات عملنا في الشركة".

و غدت الاستجابة السريعة للعملاء الاعتبار الأول في الشركة، فقد كان زمن الاستجابة لطلب التصليح أو الاستبدال يستغرق ما بين ٢٤-٤٨ ساعة في أفضل الأوقات، في حين أصبح الهدف الجديد هو إكمال العمل في ذات اليوم الذي يستلم فيه الطلب، حيث عزمت الشركة أن تكون الأكثر سرعة في الاستجابة لطلب العميل في تجارة أبواب المخازن بأكملها. و تلقت الشركة تقييما جيدا لخدماتها من العملاء، غير أنها أصرت على أن لا تقل تقديراتهم عن الامتياز.كما كان هنالك هدف آخر للشركة تمثل في شعار "لا للزيارة الثانية"، أي الإصرار على إتمام العمل بشكل صحيح من الزيارة الأولى إلى موقع العميل.

و في حين استهدفت إعادة الهندسة الأولى تكامل عملية الشركة، فإن الموجة الثانية للإعادة قد ركزت على تغيير الاتجاهات و السلوكيات. و عبر أيفريت عن هذا التوجه بقوله: "كان علينا أن نتغير من جعل الأبواب سعيدة إلى جعل العميل يرفل بالسعادة". و جعل الباب سعيدة يعني تبني منهج فني يطرح التساؤلات التالية: هل انتظمت الباب في موضعها بشكل صحيح؟ و هل عملت وفق الحاجة إليها؟ و هل أنها تقفل بشكل تام؟ غير أن إسعاد العميل يعني إيصال الباب إلى موقعه في الوقت المحدد في شاحنة نظيفة مع ابتسامة عريضة على أوجه القائمين بالتسليم و التركيب، و من ثم إعطائه قائمة الدفع الصحيحة.

و لتحقيق مبدأ "الاستجابة الفورية" قامت الشركة بإضافة عاملين جدد، و قامت ببدء العمل بشكل أكثر تبكيرا و أغلقت أبوابها بشكل متأخر، وغدت فروع الشركة مراكز لخدمة العملاء. و علق أيفريت على ذلك بقوله "لقد كانت مصطلحاتنا خاطئة، فقد بدا المقر الرئيس كجذع الشجرة و الفروع كأوراقها، ذلك

أن هذه الفروع كانت بعيدة عن المقر و عديمة الأهمية بالنسبة له. لذلك فقد قمنا بإبدال تسمية الفروع إلى مراكز للخدمة لأن العمل الذي تنفذه هو الأهم في عملنا. فكلمة "فروع" كانت في واقع الأمر كلمة تبرز الطابع الداخلي للعلاقات داخل الشركة، على عكس خدمة العملاء التي تمتد إلى الخارج، إلى حيث أردنا تركيز اهتمام عاملينا". و في الوقت ذاته أصبح مديرو الفروع يُعرفون بقادة الفرق، و مع نمو الشركة تحولت وظيفة مديري الفروع من قيامهم بأداء العملية بأنفسهم إلى مهمة دعم الآخرين و هم يقومون بأداء هذه العملية. و يستمر أيفريت بالكلام عن ذلك قائلا: "أما نحن القلة الذين بقينا في مقر الشركة فقد أصبحنا مدربين نقدم النصح إلى العاملين حول كيفية القيام بأمور مثل تصليح الأبواب غير العادية علاوة على توفير التدريب و المشورة. و من بين الأدوار المهمة التي قمنا بها هو اقتناص الأفكار الجيدة من مركز خدمة معين لنشرها إلى المراكز الأخرى. و بتحول مديري الفروع إلى قادة للفرق فقد غدا عمال التركيب مندوبين لخدمة العملاء بدل أن يكونوا مشرفي عمال أو معاونين. فلقد أردنا للعاملين الميدانيين الذي يحملون العدد في أيديهم أن ينصب اهتمامهم على خدمة العميل. و قد قاموا بذلك خير قيام، و ساهموا أيضا بإنجاح هذه الإرادة ".

كما أصبحت الشركة قمة الإبداع في سياساتها المالية التي تعوض العاملين عن جهودهم و ذلك باستخدامها للمكافئات و الحوافز، كتلك التي حدثت لزمن الوصول الطويل إلى موقع العمل. فلقد كان زمن الوصول النمطي ما بين التاسعة إلا ربع و التاسعة صباحا. و دلل التقصي عن الموضوع بأنه كان يتحتم على مندوبي خدمات العملاء التوقف في الشركة أولا في الصباح لاستلام أوامر العمل و المواد و العدد. غير أنه بسبب كونهم يبدءون عملهم الرسمي في الساعة الثامنة صباحا فإن الشركة كانت تخسر بعض دخلها نتيجة لذلك. و لغرض تفادي هذه

الخسارة بدأت الشركة بتقديم مكافئات أداء إلى أولئك الذين يصلون إلى موقع العمل أولا في الثامنة و النصف. و لم يمر وقت طويل حتى كان العاملين يصلون إلى مواقع العمل بشكل مبكر ليقوموا بتحميل البضاعة في شاحناتهم و الوصول إلى مواقع العمل قبل الموعد.

و كانت النتائج باهرة حقا. فقيمة الشركة اليوم تصل إلى ١٢ مليون دولار و لديها ١٩٠ من العاملين. و الشيء الملفت للنظر هو أن الشركة كانت قد حققت أكبر قدر من نموها خلال فترة الكساد التي مرت بها تجارة أبواب المخازن، و في الوقت الذي كان فيه العديد من منافسيها يعلنون إفلاسهم. و يضيف أيفريت متفاخرا: "سنقوم بافتتاح مراكز خدماتنا في مدينتي لاس فيجاس و دنفر. كما أن تسعة من كل عشرة من قادة الفرق قد تمت ترقيتهم من داخل مراكزهم. و نحن نراجع باستمرار ما نقوم به من عمل".

و بمنتصف العام ١٩٩٤ كانت الشركة تستخدم ميدانيا خمس و ستين شاحنة في مراكز خدماتها المختلفة. و حتى أن شريك أيفريت السابق و العدو اللدود للإعادة و الذي ترك شركة فورتكس لتأسيس شركة منافسة كما أوردنا في السابق قام بثلاثة جهود لإعادة هندسة عمليات شركته.

و برغم أن الشركة لم تستخدم مصطلح "إعادة الهندسة" بشكل فعلي، غير أنها قامت بالفعل بالإعادة و نفذتها بشكل صحيح، و قامت بالتركيز على عمليتها الأساسية، علاوة على دمج خط تجميع معقد يتكون من مهام مختلفة في شغلة واحدة، باستخدام مفهوم عامل الحالة الواحدة الذي رأيناه في المنظمات الأخرى. كما أنها استخدمت شكلا من أشكال التنظيم المتمركز حول العمليات في مراكز خدماتها، و حولت مقرها الرئيس إلى مركز للموارد تشحذ فيه المهارات و يشترك الجميع في تبادل أفضل الممارسات.

و كذلك قامت الشركة وفقا للمبادئ الحقة للإعادة بتركيز جميع عملها حول العميل، و كان لها رؤية طموحة للنجاح، و دعمت هذا النجاح بالتدريب و الحوافز. و كان كل شيء قامت به يلقى الدعم من قمة المنظمة. فلم تكن الشركة لتحقق ما وصلت إليه بدون القيادة التي لا يفل لها عضد لرئيسها أيفريت.

غير أن هنالك أيضا بعض الأوجه غير العادية التي تنفرد بها تجربة الإعادة في هذه الشركة، و هي أوجه لم تشترك فيها مع المنظمات الكبيرة. فلقد استطاع أيفريت لوحده قيادة هذه الثورة و تنفيذها. و لم يكن للرجل لجنة للإدارة و لا جمع من المصممين و لا منسق عام للإعادة لدعمه أو لإعاقته. و قد ساعده النطاق الصغير للمنظمة على معرفة كل عامل فيها على المستوى الشخصي، و كان له كامل السلطة فيها، و كان له أيضا حرية تنفيذ ما يراه مناسبا لها. و كان بمقدوره أن يصل إلى أي شخص في المنظمة و يتناقش معه حول الاتجاه الذي ينبغي للشركة أخذه. و ما من شك أن لمسة شخصية من هذا النوع تساهم إلى حد بعيد في تسهيل قبول الإعادة بين العاملين.

و أخيرا فإن الحجم الصغير يدل أيضا على السرعة، إذ أن الفارق الزمني بين اتخاذ القرار و تنفيذه كان قريبا من "الاستجابة الفورية" التي كانت الشركة تسعى إلى تحقيقها في تعاملها مع عملائها. و لا شك بأن المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة يغبطون أيفريت على مقدرته على التنفيذ بهذه الخفة.

شركة آي في آي للنشر المتحدة

تعد شركة IVI Publishing, Inc. الواقعة في مدينة منيابولس شركة صغيرة حديثة العهد تختص بالنشر الإلكتروني للمعلومات الطبية و الصحية بأشكال تتفاعل مع المستفيد في بحثه عن المعلومات فيها، و تأتي منشورة على أوساط ضوئية. و

كان باكورة إنتاجها "كتاب صحة العائلة لمركز مَيو الطبـــي" The Mayo Clinic Family Health Book المنشور على قرص مدمج قد صدر في ديسمبر من العـــام ١٩٩٢، و الذي بيعت منه ثلاثة أرباع المليون نسخة. و قامت الشركة فـــي عـــام ١٩٩٣ بإصدار إنتاجها الثاني، ثم قامت بحلول منتصف عام ١٩٩٤ بإصدار ثمانيـة عناوين أخرى. و قد كتب النجاح الباهر لكل هذه المنتجـــات، و قـــامت الشـــركة بتكوين ترتيبات موسعة للتسويق و التوزيع مع شركات نشر أخرى مثـــل تـــايم-لايف Time-Life و مجروهل McGraw-Hill علاوة على مركز ميو الطبـــي The Mayo Clinic .

غير أن هذا القبول الواسع لمنتجات الشركة قد أدى بها إلـــى إدراك أنـــها كانت تعاني من مشكلة طول دورة تطوير المنتجات لديها. فقد استغرق إنتاج كتـــاب صحة العائلة اثنا عشر شهرا، فين حين استغرق إنتاجه الثاني تسعة شهور. و لمـــا كان هدف الشركة الاستراتيجي ينص على إنتاج ما بين أربعيـــن إلـــى خمســـين منشورا إلكترونيا جديدا في السنة بحلول العام ١٩٩٥، فقد كان واضحا أنها كـــانت بحاجة إلى أسلوب جديد في العمل. فقد كان الأسلوب القديم بطيئا مرهقا و معقـــدا و يستهلك الكثير من الموارد. كما كان هنالك ضغط قوي من العاملين باتجاه التغيـــير. فقد قال أحد المديرين: "لقد أنجزنا المنتج الأول بكثـــير مـــن الجلـــد و الســـاعات الطويلة، و لا يرغب أحد منا أن نعيد الكرة بنفس الطريقة". كما لاحظ المســـتثمرون في الشركة بطأ دورة الإنتاج و بدعوا بتوجيه الضغوط على الإدارة لتقصير مداها.

و كانت العملية الأولى أشبه ما تكون بدكان للشغلات، حيث يتم فيه إنتـــاج كل منشور إلكتروني بشكل مختلف عن سابقه. فلم تكن هنالك وفور في المقيـــاس و لا في الخبرة، و كان العاملون الذين يبتدعون العمل أشبه بالفنانين الذين يصبـــون في قوالب سلسلة من المنتجات الفريدة من نوعها. و قد تم إنتاج المنشورات الأولـــى

من قبل مجموعات من المختصين يعملون بشكل أشبه ما يكون بخط تجميع غير منظم تلفه الفوضى. و لم تكن هذه العملية في واقع الحال موثقة، غير أنها كانت تجري على الشكل التالي.

ففي المرحلة الأولى يحدد قسم التسويق الحاجة إلى منشور معين، ثم تقوم مجموعة تنظيم المنشور التي تتكون من مختصي تسويق و فنيين بتحديد السياق الأساس و شكل المنشور، علاوة على سرد موجز لمحتوياته. ثم تقوم المجموعة بإنتاج لوحة موسعة لقصة المنشور كي تعمل كعرض داخلي لمراجعة المفاهيم المتضمنة فيه. و يتم أخيرا إنشاء التصميم المفصل له. و تبدأ المرحلة الرئيسة الثانية بالإنتاج و التجميع و هي المرحلة الذي يتم فيها أكبر جهد للعمل و تستغرق أطول وقت. و يتم في هذه المرحلة تصميم و تنفيذ التعليب و عمل الصور و النصوص و كتابة برنامج الحاسب الذي يقود المتفرج في تصفحه لمحتويات المنشور. و تختتم هذه المرحلة باختبار المنشور و تخليصه من الأخطاء. أما المرحلة الأخيرة فتتضمن إنتاج ما يسمى "النسخة الذهبية الأم" التي يتم منها نسخ جميع النسخ الأخرى.

و قد أجمع العاملون بأن هذه العملية الطويلة المتسلسلة كانت بحاجة إلى إعادة الهندسة. و على النقيض من شركة فورتكس التي ذكرناها في الحالة الأولى من هذا الفصل، فقد كانت هذه الشركة واعية جدا بمفهوم الإعادة، إذ قامت الإدارة بقراءة الكتب المتوفرة عنها، و عمدت إلى استشارة الشركات الأخرى التي نفذتها، و بحثت بجد عن المساعدة في حقل الإعادة من مصادر أخرى. و عند البدء ببرنامج الإعادة كان للشركة هدفان واضحان أولهما تقليل زمن إنتاج المنشور إلى النصف، أي إلى أربعة أشهر أو ما دون ذلك، و ثانيهما تحسين تكرارية العملية حيث يكون بمقدور منتجي منشور معين الاستفادة من خبرات المنتجين الآخرين و

التعلم منهم. غير أن الهدف الأخير خلق نوعا من التوتر نظرا لأن أغلب العاملين في الشركة هم من اللاجئين الفارين من المنظمات البيروقراطية الكبيرة من الذين لم يكونوا يرغبون في رؤية العملية الجديدة تتحول إلى مجرد نشاط خط تجميع يغلب عليه الرتابة و الغفلة. غير أن الإدارة كانت راغبة في إضافة القدر الكافي من البناء على هيكل العملية بحيث تصبح منتظمة و قابلة للتكرار. و كان لهذا التوتر أن يدار من خلال برنامج الإعادة.

و قامت الشركة بتشكيل ثلاثة فرق يتكون كل منها من ستة إلى عشرة أشخاص بدوام جزئي يقضون فيها ما بين ١٠-٢٠ في المائة من وقتهم في العمل على جهد الإعادة. و قام الفريق الأول بتوثيق العملية القديمة، و قام الثاني، الذي أطلق عليه بشكل مناسب "فريق الصفحة البيضاء"، بتصميم العملية الجديدة لتطوير المنشورات، في حين قام الثالث بالتركيز على عملية التدريب لإعلام جميع العاملين عن المستجدات في جهد الإعادة.

و عمد فريق الصفحة البيضاء إلى نمذجة عملية إعادة التصميم وفق "نقلة" شائعة في إعادة الهندسة هي الفريق المتكامل، و قام باختصار عمليته الطويلة و الملتوية محولا إياها إلى مجموعة من الأنشطة المتوازية و المتصلة و التي يقوم على تنفيذها فريق واحد متعدد الوظائف. و بعد إقرار هذا الترتيب من قبل الإدارة، انقسم الفريق إلى فرق فرعية عديدة قام كل منها بالتركيز على وجه مختلف من نظام العمل. و تجتمع هذه الفرق الفرعية مرة كل أسبوعين كفريق واحد لضمان تنسيق عملها في نظام متسق.

و بالتحول إلى مرحلة التصميم المفصل، فقد حدد الفريق الفرعي للعملية ثلاث عمليات فرعية هي: تطوير خطة العمل، و تصميم المنشور، و من ثم إنتاجه، على عكس ما كان يتبع في السابق، حيث كانت هذه العمليات الثلاث تنفذ من قبل

مجموعات مختلفة لا تنسيق بينها، مما أدى بدوره إلى تجزئة المساءلة و قلل كثيرا من إحساس العاملين بتملكهم لناصية المشروع. غير إن الإعادة مكنت هذه العمليات الفرعية أن تكون متداخلة و معتمدة على إحداها الأخرى، و أن يقوم على تنفيذها فريق واحد مسئول عن منشور واحد.

و قد تم تصميم تطوير خطة العمل للعملية الفرعية كي تأخذ ثلاثة أسابيع فقط. و قد غدا ذلك ممكنا نتيجة لتبني قالب صياغة تم توحيده حديثا لخطة العمل الخاصة بالمنشورات، بغية جعلها أسهل من حيث تنظيم المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار بشأن المضي في تنفيذ العمل أو وقفه. و إذا ما تمت الموافقة على المنشور فإنه يتحول إلى مرحلة التصميم التي كان مخططا لها أن تستغرق أربعة أسابيع. و أصبح لتصميم المنشور مكونتان هما إعداد النموذج البدئي للمفهوم، و تشذيب المنشور. و تعد المكونة الأولى نشاطا جديدا يتم فيه إعداد نموذج بالشكل الحقيقي للمنشور حتى يكون بالإمكان التحقق من جدواه قبل استثمار الكثير من الجهد و المال فيه، و حتى يكون بالإمكان أيضا تحديد متطلبات التنفيذ (مثل إعداد الرسوم المتحركة فيه) بشكل مبكر. أما تشذيب المنشور فهو التطوير التكراري لمفهوم المنشور بالاعتماد على قابلية تنفيذه. فبدل محاولة الإتيان بخطة تنفيذ يمكن أن تكون غير واقعية فإن هذه العملية الفرعية كانت تبلغ ذروتها بنموذج بدئي للإنتاج يوفر أساسا قويا للتطوير النهائي للمنشور. و قد تم تصميم العملية الفرعية الأخيرة و المتمثلة في إنتاج المنشور لتأخذ تسعة أسابيع فقط. و تم تحقيق هذا التوفير في الوقت نتيجة للعمل الذي تم تنفيذه مسبقا على إنتاج النموذج البدئي، و كذلك من خلال توقع الأنشطة ذات الدورات الطويلة الأمد.

و قام الفريق الفرعي للهيكل و المهارات و العاملين بوضع تصوره لعملية تطوير المنشور التي كان يعمل على تطويرها فريق تطوير المنشور المتعدد

الاختصاصات. و كان لكل فريق من فرق التطوير هذه قدر معين من حرية الحركة كي يستطيع تطويع قالب العملية حتى يناسب متطلباته الفريدة من نوعها. غير أن الهدف كان على الدوام السرعة و الجودة. و كان كل فريق مبني على شكل ثلاث دوائر متحدة المركز يشكل دائرتها الداخلية الفريق الأساس الذي يتكون من ستة أشخاص يقومون بالإشراف على المنشور من بدايته إلى نهايته، و هم المنتج المنفذ الذي يقوم بإعداد الميزانية و إدارة و تجنيد بقية أعضاء الفريق، و منتج مسئول عن محتوى المنشور، و مهندس يقوم بترجمة تصميم المنتج إلى برامج و متطلبات فنية أخرى، و مصمم مسئول عن الرسومات و الرزم، و ممثل للتسويق يدير تدشين المنشور و رزمه و الترويج له، علاوة على اشتراكه مع المنتج المنفذ في إعداد الميزانية، و إداري للفريق يقوم بتوفير الاحتياجات الإدارية و المكتبية لعمل الفريق.

أما الدائرة الثانية التي تلي الدائرة المركزية لهذا الفريق فتتكون من عدد من المختصين الذين يعملون على جوانب رئيسة من عملية التطوير، غير أنهم لا يبقون مع الفريق طيلة فترة دورة حياة المنشور. و يتشكل هؤلاء المختصين من خبراء في ضبط الجودة و عاملين لتحضير النصوص و العديد من الخبراء الفنيين، إضافة إلى فاحصي المنتج. و تتكون الدائرة الخارجية و الأخيرة بدورها من عاملين يوفرون الدعم غير المباشر أو لفترات قصيرة جدا مثل المحلل المالي الذي قد يمد يد المساعدة لتحضير التوقعات المالية، أو خبير في الموارد البشرية للمساعدة في بناء الفريق، أو مندوب مبيعات ليتكلم بلسان العميل.

و لما كانت عملية تطوير المنشورات هي العملية الوحيدة المضيفة للقيمة في الشركة، فقد كان على فريق الصفحة البيضاء إعادة تصميم الكثير من الهيكل الأساسي للشركة. و لهذا الغرض فقد أعلن الفريق أن مواضع العمل الطبيعية

للعاملين هي فرق تطوير المنشورات في الشركة. و في حالة عدم انتماء أي منهم إلى فريق تطوير معين فإنه يقطن ضمن مجموعة من أصحاب المواهب تسمى "غرفة المأوى" يكون التركيز فيها على شحذ المهارات في حقول محددة مثل تطوير البرامجيات و الرسوم المتحركة و التسويق. و قام الفريق باقتراح ما بين ست و عشرة من هذه الغرف يعود إليها العاملون بعد فترات تبلغ ثلاثة أو أربعة أشهر من الخدمة في الفرق.

كما حدد المهندسون تقنيات عديدة مثل برامجيات المجموعات و التداول المرئي و التي يحتاجها العاملون في الاتصال ما بين الفرق، و في دعم المجموعات التي تعمل على تطوير المنشورات. و قد تزايدت أهمية هذه البرامجيات باطراد نظرا لقيام الشركة أثناء جهد الإعادة بإقامة العديد من المكاتب الجديدة في ولايات أخرى، و شرعت أيضا باستخدام مقاولين ثانويين من خارج الشركة. و قد عملت هذه التقنيات "كغراء" حيوي لربط أعضاء الفرق المنتشرين في أماكن مختلفة إلى بعضهم البعض.

و أخيرا فقد قام فريق الصفحة البيضاء أيضا باختراع نظام للحوافز المالية مبني على أساس الفرق. فإذا ما حافظ فريق ما على البقاء ضمن ميزانيته فإنه يتلقى مكافأة أولية صغيرة. غير أن الدخل الحقيقي يأتي من العوائد التي تحققها الفرق إذا ما أنهت مهام التطوير الموكلة إليها ضمن الوقت المحدد و نجحت في السوق. فالمنشور الناجح سيكون مردوده حسنا للشركة و للفريق القائم على تطويره. و بهذا تكون مصلحة الشركة و مصلحة الفريق متماثلتان.

و قد قام الفريق بإكمال عملية إعادة التصميم خلال ثلاثة أشهر، و قرر على الفور الشروع في التشغيل الاسترشادي نظرا لحاجة الشركة الماسة لتبني أسلوب جديد في العمل و لبساطة التصميم الجديد.

و قد تم نشر أول المنشورات التي طورت وفق العملية الجديدة في يناير عام ١٩٩٥. و قد تركت الإعادة بصماتها على الشركة حتى قبل هذا التاريخ، إذ قفز عدد العاملين في الشركة إلى الضعف خلال هذه الفترة، و نتج عن ذلك حاجة الشركة إلى تحويل مقرها بنهاية العام ١٩٩٤. و قد عكست الشركة تصميم العملية الجديدة على شكل مكاتبها الجديدة و على مرافق إنتاجها. فقد تم ترتيب مقرها الجديد وفق مفهوم عمل العاملين ضمن فرق متكاملة، و اشتمل المقر على مكاتب صغيرة بقواطع متحركة مرتبة حول مساحة مشتركة لتسهيل عملية انتقال العاملين من الفرق أو إليها على فترات متكررة. و بهذا تكون الإعادة قد أعادت تشكيل عملية إعادة تصميم المنشورات علاوة على إعادة ترتيب بيئة العمل ذاتها.

و لعل الجانب الممتع من هذه القصة هو أن شركة آي في آي لم تقم بإعادة الهندسة على الإطلاق، بل إنها كانت بالأحرى تعمل على هندسة العملية من البداية. فقد كان مصطلح الإعادة إلى حد ما غير مناسب في وصف ما قامت به هذه الشركة. و أغلب عمليات المنظمات لا تتم هندستها على الإطلاق في المقام الأول، بل إنها بشكل عام تنمو بمرور الزمن دون قصد أو هيكل واضح. و لما كانت الشركة أرضا خصبة بالمعنى الحرفي للعبارة فقد توفرت فيها فرصة حقيقية لا تتوفر لمهندسي الإعادة إلا على المستوى النظري، و هي أنها بدأت بالصفحة البيضاء التي هي مضرب الأمثال.

شركة ماثيو ثورنتن للعناية الصحية

تعمل شركة Matthew Thornton Health Care في مجال العناية الصحية بولاية نيوهامشر بالولايات المتحدة، و هي أكبر من شركتي فورتكس و آي في آي التي ذكرناهما في الحالتين الأوليتين من هذا الفصل. و قد حققت هذه الشركة نجاحا

منقطع النظير مع الإعادة بحيث أن قصة نجاحها قد عرضت على شاشة شبكة سي إن إن الإخبارية. فقد تم إعادة تصميم كل عملية عالية المستوى و كل عملية فرعية حيوية فيها، و كانت النتائج بالنسبة إلى حصتها في السوق ذات مغزى كبير.

و تعد هذه الشركة التي أسست عام ١٩٧١، و سميت تيمنا باسم ماثيو ثورنتن الذي وقع على "إعلان الاستقلال" الأمريكي نائبا عن ولاية نيوهامشر، واحدة من أقدم منظمات صيانة الصحة في منطقة نيوانجلند التي تضم ست ولايات من بينها ولاية نيوهامشر. و تعمل منظمة صيانة الصحة وفق مبدأ قيام "الأعضاء" بطلب التأمين كأفراد أو كجزء من مجموعة تمولها الشركات و المؤسسات. و تقوم شركة الصيانة الصحية بدورها لقاء أجر ثابت بتوفير جميع العناية الطبية التي يحتاجها الأعضاء. و يقوم على تقديم هذه الرعاية الطبية موفرون لها (من سلك الطب و التمريض) الذين قد يعملون لصالح الشركة أو أنهم مرتبطون بها. و عندما يكون الموفرون مرتبطين بشركة الصيانة الصحية فإن الشركة تقوم بإبرام اتفاق مع الأطباء و المستشفيات. (و تطلق الشركة أحيانا على هؤلاء الموفرون للعناية الطبية لعملائها الشبكة العائدة لها). و يقوم الأطباء من جانبهم بإعطاء تخفيض في الأسعار و يوافقون على اتباع أسلوب الشركة في العلاج الطبي لقاء قيام الشركة برفدهم بسيل لا ينقطع من المرضى. و هذه الاستراتيجية "الشبكية" هي الأسلوب المتبع لدى شركة ماثيو ثورنتن.

و عندما بدأت الشركة بجهد الإعادة عام ١٩٩٠ فقد كان موظفوها المائة و الخمسين مقسمون في سبع و عشرين وحدة، لكل منها ميزانيتها الخاصة، و كان لأكثر من أربعين منهم ألقابا إدارية تتراوح من المشرف إلى الرئيس. و خلال عقد الثمانينيات كانت المنظمات الطبية تمرر التكاليف الآخذة بالارتفاع إلى

العملاء، و قد حذت الشركة حذو غيرها إذ كانت تقوم بتوظيف شخص ألمعي آخر كلما صادفتها مشكلة. و قد عبر عن هذه الحالة خير تعبير المدير التنفيذي الأول للتشغيل في الشركة أيفرت بيج حيث قال: "لقد كنا كالبركة الصغيرة المليئة بالحيتان". كما أن الشركة كانت تعاني أيضا من الانحطاط، إذ أنها لم تقدم منتجا جديدا واحدا خلال العشرين عاما المنصرمة بعد تأسيسها. و قد صرفت الشركة الكثير من الوقت على الأمور الداخلية مثل تخصيصات الموازنة و مسميات الوظائف، و كان شغلها الخارجي الوحيد منصبا على الأطباء المرتبطين بها، و النزر اليسير من الانتباه على الأعضاء المشتركين في خطة التأمين التي تنفذها. و قد ارتفع عدد المشتركين في منتصف الثمانينيات إلى ثمانين ألفا، غير أنه انحسر بحدود العام ١٩٩٠-١٩٩١ إلى أدنى من ثلاث و ستون ألفا، حيث كانت الشركة تخسر ٣٠٠ عضوا في الشهر الواحد. و كانت الإدارة التنفيذية تدرك أن عليها عرض الشركة للبيع إذا ما تدنى عدد المشتركين إلى خمسين ألفا. غير أن الشركة لم تكن في حينها في ضائقة مالية، و لم يكن هنالك بالتالي حاجة ملحة للتغيير.

غير أن سوق العناية الصحية قد بدأ يشهد تغييرات مثيرة في بداية عام ١٩٩٠ حيث تسببت التكاليف الطبية المتزايدة إلى دفع المستهلكين لمطالبة شركات الصيانة الصحية بتقديم بدائل أخرى غير تلك المتوفرة لهم. و كانت آخر الصيحات في هذا المجال ما أصطلح على تسميته "منتج نقاط الخدمة" و الذي يعني أساسا منح المستهلكين عددا أكبر من الخيارات في كيفية حصولهم على العناية الصحية و تسديدهم لتكاليفها. و تمثل إحدى هذه الخيارات بتمكين العميل شراء الخدمات الطبية من خارج شبكة الشركة بدل الحصول عليها من الأطباء المرتبطين بها. (و كانت هذه العروض الجديدة مرتبة في العادة كي تشمل مشاركة العميل في الدفع و في تحمله لحسم معين من ثمن الخدمة الطبية المقدمة له.) و قضت الشركة سنة

كاملة في تصميم خطة تقديم منتج نقاط البيع لتكتشف أن مائتين فقط من عملائــــها الذين يبلغ عددهم ثلاث و ستون ألفا قدمـــوا طلبـــات للمشـــاركة فيـــها. و يعلـــق المدير التنفيذي الأول للتشغيل على هذه القضية بقوله: "لقد تم اختراع المنتـــج مـــن قبل وكلاء التأمين و الخبراء فيه و في أنواع العمليات، إذ أنه صمم ليكون سهل في التنفيذ و في إصدار الضمان و يقلل من مخاطرة الشركة إلى الحد الأدنى. كما أنـــه كان مصمما أيضا على إجبار العميل على العودة مرة أخرى إلى شبكة الشـــركة. و كان يبدو على هذا العرض و كأنه يعطي حرية الاختيار للمستهلك، غير أنـــه لـــم تكن هنالك خيارات تذكر للمستهلك فيه. فقد كان المستهلكون يرغبون في شي مبدع و جذاب، غير أن الشركة أخفقت في توفيره لهم".

و بحلول شهر فبراير من العام ١٩٩٢ اتضح للجميع بأن المنتج الجديد لـــم يكن موفقا. و كانت تجربة الإخفاق ذاتها مؤلمة للغاية. و أدرك الفريـــق التنفيـــذي للشركة بأن عليه الإتيان بمنتج جديد يحقق نتائج ملموسة، و اهتدى أخيرا إلى منتـــج حقق نجاحا باهرا و تمثل في إعطاء المشتركين فرصة حقيقية للبحث عن العنايـــة الصحية من خارج شبكة الشركة، و أخذ قدر أكبر من المجازفـــة الشـــخصية فـــي تحقيقها.

و قد تم الإتيان بهذا المنتج الجديد في فترة ستة أشهر فقط عندما قام المدير التنفيذي للتشغيل أيفرت بيج بتشكيل فريق صغير متعدد الاختصاصات أسماه فريـــق "مشغل الظرابين"، (و الظرابين هي حيوانات ثديية أمريكية نتنة الرائحة. و يمثـــل أعضاء الفريق هنا بالظرابين لتواضعهم و لعملهم الدؤوب الذي لا ينقطع). و قـــد عمل هذا الفريق بجد طيلة الأشهر الستة خارج نطاق المألوف في تجارة التـــأمين الصحي تحت حماية بيج نفسه. و كان المنتج على وشك إحراز لنجاح في الســـوق عندما نشأت المشكلات في الشركة، إذ أن العديد من مديـــري الإدارات الوســـطى

الذين لم يستشاروا من قبل الفريق قرروا عدم دعم المنتج. و قد علق علـــى هــذا أحدهم قائلا: "إذا لم يرد أحدا رأيي فالأمر سيان عندي. غير أنني لن أســاعد فــي شيء، و سأرى المنتج و هو يجر أذيال الفشل".

و أدرك بيج بعد الفشل التمهيدي للمنتج و تناقص المشتركين و المقاومـــة الواضحة للمنتج الجديد بأن الوقت قد حان للتغيير. و كان بيج قد حضـــر إحــدى الندوات التي أقمناها عن الإعادة، و قد أفلح في إقناع المديرين التنفيذيين الآخريـــن في الشركة بالحاجة إلى إعادة الهندسة. و قد عبر بيج عن هدفـــه بأنـــه: "ضمـــان تركيزنا على ما نتقاضى الرواتب لتحقيقه بدل تركيزنا على ما يسهل علينا فعله". و في هذه الأثناء ترك ثلاثة من المديرين التنفيذيين المعارضين للإعادة الشركة، غـير أن بقية الإدارة التنفيذية للشركة رضت باقتراحه مدركة أن طرقـــها القديمـــة فـــي الإدارة الطبية قد عفا عليها الزمن.

و بدأ جهد الإعادة على عجل في أغسطس عام ١٩٩٢، حين ألـــف بيـــج فريقا صغيرا للتصميم يتكون من مجموعة من المديرين المختـــارين مـــن أمـــاكن مختلفة في الشركة و يعملون بدوام جزئي، و أخذهم إلى مكان خارج موقع الشـركة كي يبدءوا جهد الإعادة. و بفضل تدريب الرجل و حنكته فقد استطاع قيادة الفريـــق خلال الخطوات الاستهلالية. و خلال أيام قليلة حصل أعضاء هذا الفريـــق علـــى تدريب عن خلفية الشركة، و بدءوا في رسم نموذج لعملياتها. و بعد أسابيع قليلـــة استطاعوا تحسين هذا النموذج، و حددوا أخيرا خمسة عمليات رئيسة هي الخدمة و التدريب، و إدارة العناية الطبية، و تطوير شـــبكات توفـــير الجـــودة، و معالجـــة المطالبات و الدفع، و اقتناء العملاء. و قام أعضاء الفريق بعد ذلك بالإتيان بخطـــط عمل أولية لمعالجة كل عملية منها.

و عمد الفريق في معالجة العملية الأولى، التي هي عملية شبكات توفير الجودة، إلى التشكيل السريع لمجموعات تركيز من الأطباء الذين لا يرتبطون بشبكة الشركة و اختارتهم من مختلف أنحاء الولاية، و سألتهم عما يطمحون في الحصول عليه من شركة توفر الصيانة الصحية للمشتركين. و قرر الفريق بناءا على نتائج هذه الاستبانة تغيير كامل علاقة الشركة بالأطباء المرتبطين بها. فقد كانت العلاقة القديمة بين الشركة و الأطباء معتمدة على مبدأ الدفع للرأس الواحد، و هي آلية دفع يتم فيها تعويض الطبيب المشارك في الشبكة مبلغا شهريا ثابتا مقابل جميع الخدمات الطبية الممكنة المتوفرة لكل مشترك فيها، سواء استخدمت هذه الخدمات أو لم تستخدم. و يعاب على هذه الآلية تشجيعها الأطباء على تقديم مستوى متدن من العناية الطبية لأنهم يملكون الدافع لتقديم خدمات منقوصة. و قد أشارت جماعات التركيز بأن الدفع وفقا لمبدأ الرأس الواحد جعلتهم يشعرون بأن ارتباطهم بالشبكة كان أمرا غير مرغوب فيه.

و في أول عمل يقومون به عمد أعضاء الفريق إلى تقديم توصية سريعة (و التي أقرتها الشركة دون تردد) مفادها اعتماد خطة جديدة لتعويض الأطباء تعطيهم ما يريدون بالفعل، و هو مبلغ شهري مقطوع عن معالجة كل مريض علاوة على دفعات مخفضة لقاء الخدمات التي يقدمونها. و يتباين المبلغ المدفوع عن كل مريض تبعا لتكلفة العلاج و جودته. غير أن الفكرة الأساسية لهذه الخطة قديمة جدا و تتمثل ببساطة في تعويض الأطباء عن الخدمات التي يقدمونها. فالنظام الجديد كان سهلا من حيث المفهوم، و قد قبله الأطباء على أنه نظام عادل.

و كانت النتيجة تحول كامل لصالح الشركة، إذ تمكنت خلال سبعة أشهر فقط من تبني خطة الدفع الجديدة أن تتفوق على جميع منافسيها في عدد الأطباء المرتبطين بها.

غير أن أكثر التغيرات إثارة جاءت من عملية إدارة العناية الطبية، إذ تمكن الفريق من توحيد منظورين يبدو عليهما التنافر، و هما المنظور التجاري و المنظور الطبي. فقد قامت الشركة بمراجعة ممارسات إدارتها الطبية طمعا منها في أن يقوم الأطباء و سلك التمريض بالتركيز على الحصول على نتائج طبية جيدة بدلا من التركيز على الأعراض التي يشكو منها المرضى. و قد عبر عن سداد هذا التغيير المدير التنفيذي الأول للعمليات أيفرت بيج بقوله: "لقد أدركنا أن الطب الجيد كان يعني أيضا تجارة جيدة، و أن التركيز على النتائج بدل التركيز على الأعراض فقط كان مفتاح النجاح". ففي رأي بيج كان للطب علاقة مشتركة مع التصنيع، حيث أنك إذا اشتريت أرخص المكونات لتصنيع منتج معين فإنك ستقضي الكثير من العمل الإضافي للتعامل مع المرفوض و المسترجع من المستهلكين، و سيكلفك هذا العمل الإضافي نفقات أكبر على المدى الطويل. فالهدف الحقيقي هنا هو التكلفة الإجمالية الأقل و ليس التكلفة الأقل للوحدة الواحدة.

و يستمر بيج في شرحه لهذا النوع من التفكير بجلب مثال حي يبين فيه كيف أن كل فرد في العملية التي تعاد هندستها، و هم المريض و الطبيب و الشركة ذاتها، يخرجون منها فائزين. فعند جلب امرأة حامل إلى المستشفى و هي في حالة طلق مبكر كانت المريضة وفق أسلوب الشركة القديم تعاد إلى بيتها بعد ذهاب أعراض الطلق عنها. غير أن العملية الجديدة تعطي فريق المعالجة الحق في إبقاء المريضة في المستشفى ليومين أو أكثر إذا ما كانت معرضة للولادة المبكرة (أي بعد ٣٧ أسبوعا من ابتداء الحمل). و بإمكان الشركة أيضا توفير العناية لأطفال المريضة الآخرين في بيتها، حيث تبلغ تكلفة جميع هذه الخدمات ٥٠٠٠ دولار. فإن كان الهدف من خطة العناية الصحية تقليل النفقات إلى الحد الأدنى

فقط، فإنه بالإمكان إعادة المريضة إلى البيت حال زوال إعراض الطلـــق المبكــر عنها.

غير أن هذا الغرض لم يكن هو غرض الشركة، فإجرائها الجديد يــــهدف إلى إحراز النتيجة الطبية الأفضل، و التي هي ولادة الطفل بعد فترة حمــل كاملــة غير مبتسرة. فشركة الصيانة الصحية ترى أن العلاج الطبي الجيد يقود إلى النتيجة الأفضل، و الذي يقود بدوره على المدى الطويل إلى تقليــل التكــاليف. فمتوســط تكلفة علاج الطفل الخديج تصل إلى نصف مليون دولار، في حين أن ولادة طفـــل كامل الأجل لا تتعدى خمسة آلاف دولار. و بالإمكان توقع حالة ولادة واحدة فـــي الأقل لطفل غير مكتمل لكل عشرين حالة من حالات الطلق المبكر الذي لا تتوفـــر لها الإدارة الطبية. و هذا يعني أن الشركة تصرف مائة ألف دولار كـــي تتفـــادى صرف نصف مليون دولار، و لتحصل في ذات الوقت على أمهات و أطفال أكـــثر صحة. و بهذا يكون الجميع، ابتداء بالأم و المولود و انتهاءا بـــالطبيب و شــركة الصيانة الصحية، من الفائزين.

و قد كان الأطباء المرتبطين بالشركة مسرورون للغاية لهذا التركيز علـــى النتائج الطبية النهائية، إذ غدا هذا التركيز أداة تجلب انتباه العديد منهم أكـــثر منـــها خطة لتعويضهم عن الخدمات الطبية التـــي يقدمونـــها إلـــى المرضـــى. كمـــا أن المشتركين في الخطة كانوا مسرورين أيضا لعلمهم أنهم يتلقون عناية طبية أكـــثر جودة من السابق.

و قد تحولت الشركة في غضون السنة و النصف التالية من شركة مجــزأة متمركزة حول ذاتها إلى أخرى متمركزة حول العمليات التي يســوقها العميــل. و يلاحظ بيج أن شركة للصيانة الصحية كشركته ينبغي أن تقوم بتعميم نظرة بســيطة تتسم بالتساوق في جميع عملياتها و تتمثل في استهداف النتيجة الطبية الجيــدة و أن

تعمل كفريق واحد لتحقيقها. و هذا كل ما في الأمر. فلم تكن خدمة الجلوس مع الأطفال في البيت أثناء تواجد الأم الحامل في المستشفى، على سبيل المثال، جزءا من التغطية الصحية التي توفرها الشركة لعملائها. غير أن العملية الجديدة أعطت الحق لعاملي التمريض و الأطباء تجاوز هذا التقييد إذا ما شعروا أن توفير هذه الخدمة يعد ضروريا لتحقيق النتيجة الأفضل. و كان لهذا التخويل و التفويض لفريق المعالجة أثرا بالغا في التسيير الجيد للعملية برمتها.

و منذ أن بدأت الشركة ببرنامج الإعادة في منتصف عام ١٩٩١ فقد ازداد عدد المشتركين في خطة العناية الصحية التي توفرها من ٦٣٠٠٠ إلى ١٠٧٠٠٠ مشتركا، و ازداد عدد العاملين فيها من ١٥٠ إلى ٢٠٠. غير أن التكاليف الثابتة غير المباشرة انخفضت، حيث يوجد الآن اثنا عشر كيان موازنة و إحدى و عشرين مديرا، (إذ يشكل هذان الرقمان تخفيضا بمقدار ٥٠ في المائة). و قد غدت الشركة بفضل الإعادة أكبر الشركات في تحقيق الأرباح و في نسب السيولة بين جميع شركات الصيانة الصحية في الولايات المتحدة. و لعل الأهم من هذا كله هو تبوأ الشركة مركز الصدارة في إرضاء العملاء حسبما ورد في استبانة شملت أنحاء الولايات المتحدة. فقد جعلت إعادة الهندسة من هذه الشركة منظمة أفضل و أكبر، و أقل تكلفة و أكثر ربحا.

و تشير هذه الأمثلة الثلاثة التي سقناها أن إعادة هندسة شركة صغيرة يشابه كثيرا إعادة هندسة شركة كبيرة. فالأفكار و المبادئ متماثلة و كذلك المكونات الأساسية للنجاح و التي تتمثل في الحصول على التزام الإدارة التنفيذية بجهد الإعادة، و تبني منظور العمليات، و التركيز على العملاء و احتياجاتهم، و البدء بصفحة خالية. كما أن أساليب إعادة تصميم العملية (مثل أسلوب كسر الافتراضات) تعمل بذات القدر بالنسبة لعمليات الشركات الصغيرة. غير أن هنالك

أيضا بعض الفروق الحقيقية بين البيئتين. فبالإمكان تنفيذ الإعادة بشكل أسرع و بموارد أقل في الشركة الصغيرة منها في الشركة الكبيرة. فالتكاليف الثابتة غير المباشرة للشركة الصغيرة هي أقل منها في الشركة الكبيرة، كما أن عملياتها تكون أقرب من السطح، و بالإمكان أن تكون فرق الإعادة فيها أصغر، و عادة ما يكون بمقدورها العمل بشكل أسرع. كما أن لدى العاملين في الشركة الصغيرة تقدير أفضل للحالة العامة للشركة و لأنشطتها، مما يسهل بالتالي اجتذابهم لجهد الإعادة.

و من ناحية أخرى فإن قائد جهد الإعادة في شركة صغيرة له دور أكبر يلعبه من نظيره في الشركة الكبيرة، إذ أن قائد الإعادة سيكون في الأغلب هو ذاته المنسق العام للإعادة و صاحب العملية و عضو الفريق، و حتى أنه قد يحمل مسئولية جهد إدارة التغيير فيها. و بإمكان رئيس شركة صغيرة أن يتوقع أن يكون لجهد الإعادة حصة الأسد من وقته. غير أن هذه الفروق برغم كونها فروقا حقيقية هي برغم كل شيء صغيرة إذا ما قورنت بأوجه الشبه لجهد الإعادة في الشركة الصغيرة و الكبيرة.

فمن يقول بعد كل هذا أن الإعادة لا تناسب الشركات الصغيرة؟

و لن نكون نحن من سيقول ذلك، ليس في الأقل بعد كل هذه الأدلة التي سقناها!

مقارنة إعادة الهندسة في الشركات الكبيرة و الشركات الصغيرة

أوجه الشبه

المفاهيم و المبادئ

التركيز على العمليات و العملاء

أساليب التصميم و التنفيذ

الفروق

الأطر الزمنية

متطلبات الموارد

الالتزام الزمني للقائد

الفصل السادس عشر

أبعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسالات

لعل من بين أكبر الاعتقادات الخاطئة عن إعادة الهندسة هو أنها مناسبة فقط للشركات، و بخاصة الشركات الكبيرة منها. فالإعادة، كما نأمل أنك قد أدركت الآن، لا تتعلق من حيث الأساس بالربح أو الخسارة و لا بأسعار الأسهم و لا بأي حق آخر من الحقوق الملازمة للرأسمالية الحديثة، بل إنها معنية بالعمل، و إعادة تصميمه حتى يكون بالإمكان أداؤه بطريقة أكثر تفوقا. و على هذا الأساس، فإن الإعادة مناسبة لكل منظمة يؤدى فيها العمل، سواء كانت صغيرة أم كبيرة، أو كانت منظمة تصنيع أو خدمات، أو كانت منظمة ربحية أو غير ربحية، أو أنها تابعة للقطاع العام أو الخاص.

و الحق يقال فإن الشركات تقوم بإعادة الهندسة كي تجني الفوائد المالية المتأتية منها. و برغم أن بروتاجورس (الفيلسوف اليوناني الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد و الذي كان يعد من أشهر السفسطائيين) كان على حق عندما قال بأن معيار جميع الأشياء هو الإنسان، غير أن المال ليس هو المعيار المناسب لجميع المنظمات.

و لو فكرنا بمنظمات مثل الجيش الأمريكي و منظمة تخطيط الأبوة Planned Parenthood و متحف العاصمة للفن Metropolitan Museum of Art و

ابعد من المعيار الأساس:
إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسالات

الاتحاد الأمريكي للحريات المدنية American Civil Liberties Union و جمعيـة جون بيرتش John Birch Society ، فإن هذه المنظمات تحتاج بالتأكيد إلى المـال و إلى الكثير منه في أغلب الأحيان كي تدفع رواتب العاملين فيها و تنفق على شـراء المعدات و دفع بدلات الإيجارات. غير أن المال في نظرها هو وسيلة لغاية غـير اقتصادية. فأهداف هذه المنظمات تتخطى جميع هذه الأغراض، و سـنطلق عليـها في هذا الفصل المنظمات صاحبة الرسالات.

و هنالك عشرات الألوف من هذه المنظمات، منها المنظمات الحكوميـة و الجمعيات الخيرية و المستشفيات و الجامعات و المدارس و مجموعات المختصيـن و جمعيات الإحسان و جمعيات المحاربين القدامى و جمعيات مراقبة الطيور. و قـد يكون مهما لهذه المنظمات تحسين حالتها المالية، غير أن الذي يحركها فـي واقـع الأمر هو أداء رسالاتها بفاعلية أكبر. و غالبا ما تنظر مثل هذه المنظمـات إلـى المال على أنه شر لابد منه، و لا ينبغي له أن يخلط مع قضاياها الأساسـية التـي تهدف عادة إلى تحسين حال الناس، و حتى تحويله إلى حال أفضل.

و برغم كل ذلك، فإن لإعادة الهندسة الكثير الذي تقدمه لهذه المنظمـات، و قد قام بعضها بالفعل مثل الجيش الأمريكي و كنيسة القديسين المحدثين و مؤسسـة الضمان الاجتماعي، من بين العديد من المنظمات الأخرى بركوب موج المخاطرة، و هي الآن تجني ثمارها. فليست الإعادة بأداة رأسمالية فقط، بل إنـها تمكـن أي منظمة، سواء كان هدفها خدمة المثل العليا أو خدمة مصالح حملة الأسهم، إعـادة التفكير في عملياتها و ابتكار طرق تحقق نقلات هائلة فـي الأداء لتحسـين هـذه العمليات. و برغم أن هنالك عدد أقل من الحكايات عن إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسالات، إذ أنها وصلت إليها متأخرة إذا ما قورنت بالقطـاع الخـاص، غير أن مثل هذه الحكايات تستحق البحث و الاستقصاء، نظرا لأنها تبين العديد مـن

أوجه الشبه مع إعادة الهندسة التي يسوقها الربح، كما أن لها كذلك أوجه اختلاف محددة لها دلالاتها الخاصة.

و لعل الجامعة تبدو أكثر المنظمات بعدا عن عالم الأعمال. فمنذ تأسيسها كانت الجامعة و ما تزال ملجئا آمنا من صخب الحياة التجارية اليومية و ملاذا للعلماء و الباحثين كي يعملوا على توسيع حدود المعرفة لخير الإنسانية، و حتى يشركوا الأجيال اللاحقة في علمهم و بحثهم. و برغم ذلك فإن إعادة الهندسة قد أحرزت لنفسها القبول في الأروقة المبجلة للبيئة الجامعية.

و تجابه الجامعات الأمريكية اليوم العديد من الضغوط التي ما فتئت تعتصر منظمات الأعمال طيلة العقد الماضي و المتمثلة في النفقات المتصاعدة و المنافسة الحامية حول عدد متناقص من العملاء الذين غدوا على درجة أعظم من الدراية، و في عالم يسوقه التغيير المستمر. و إدراكا منها بعدم قدرتها على التعامل مع العجز المستمر في ميزانياتها إلى ما لانهاية، فقد أدركت الجامعات بأن عليها أن تعمل الكثير بالقليل. و بعد تجربة المسكنات الشائعة أدرك العديد منها بأن إعادة الهندسة قد تكون ملاذها الوحيد للخلاص.

و قد اكتشفت الجامعات بأنها ليست في أغلب الأحوال مختلفة كثيرا تحت السطح عن الشركات التي كثيرا ما تزدريها. و قد خلصت دراسة حديثة أجرتها كلية الطب في جامعة ستانفرد بأنه:

> برغم أن هيكل الكلية مسطح و غير مركزي فقد وجدنا أن لها نكهة خاصة لا يرقى إليها الشك من الهيكل الهرمي الذي يصفه هامر و آخرون مثله. و تتكرر هذه التشكيلات الهرمية و التي هي شبكات المسؤوليات و المساءلات في العديد من الأقسام، و ما الهيكل التنظيمي لكل قسم غير هرمية مصغرة تشرف عليها هرميات مركزية في كثير من الحقول الوظيفية، مثل شئون الموظفين و الشئون المالية و

المشروعات الممولة و ما شابهها. كما أن الهرميات الصغيرة ما هي في الغالب إلا صورا معكوسة لنظيراتها الكبيرة. و تنشأ المشكلات من المسار الذي لا ينتهي الذي تسلكه المشروعات أو المعاملات حتى تصل منتهاها. و تتحرك المعاملات المكرورة بتثاقل من تصديق أو مراجعة إلى تصديق أو مراجعة أخرى، و غالبا ما يتكرر هذا الأمر لطلب توضيحات صغيرة. و عندما تأتي معاملة تحتاج إلى انتباه خاص إلى مكتب موظف ما فإنها تتحجر بسبب غطسها في مستنقع من العمل الذي يؤدى شيئا فشيئا.

ترى ألم تسمع بهذا الكلام من قبل؟ و لعل ما ذكرته هذه الدراسة هو مصداق ما قالته الروائية الأمريكية جيرترود ستاين من أن المنظمة هي المنظمة و لن تتغير.

و تقوم الجامعات بمواجهة هذا التحدي بطرق مختلفة، و تركز العديد منها، بما فيها معهد ماساتشوستس للتقنية MIT الشهير، على عملياتها الإدارية و التي يطلق عليها تعبير الجانب التجاري من المعاهد التربوية. و تبلغ موازنات المصروفات للكليات و الجامعات بشكل عادي مئات الملايين من الدولارات. (و تصل ميزانية معهد ماساتشوستس للتقنية إلى ألف و مائتي مليون دولار.) و لهذا السبب فإنه من المفيد النظر إليها على أنها منظمات أعمال متوسطة الحجم أو حتى منظمات كبيرة، و بخاصة و أن هياكلها الأساسية المتعلقة بالتشغيل ترتبط فقط بشكل غير مباشر بالتعليم أو البحث. و تكون أقسام المال و المشتريات و النشر متماثلة تقريبا مع نظيراتها في القطاع الخاص، و التي يمكن إعادة هندستها بذات الطرق التي يعاد بها هندسة هذه الأقسام. و قد تحمل الأنشطة الأخرى و هي الأنشطة الإدارية و توفير العون للطلاب و التسجيل و الإسكان مسميات خاصة و تبدو مرتبطة بالجامعات دون غيرها، غير أنها المكافئات الوظيفية لعمليات

الأعمال. و يركز جهد الإعادة في معهد ماساتشوستس للتقنية مثلا على عمليـــات، مثل سلسلة المراجع الإدارية و التعيينات. و من خلال إعادة هندسة هذه العمليـــات فإن المعهد و جامعات أخرى غيره تهدف إلى تقليل النفقـــات الإداريـــة و تحريـــر أعضاء هيئة التدريس من وظيفة أداء الأعمال الورقية كي يتفرغوا للتركيز علـــى عملهم الفعلي.

و تقوم جامعة دي بول De Paul University في شيكاجو، و هي أكبر ثاني جامعة كاثوليكية في الولايات المتحدة و التي يبلغ عدد طلابها ســتة عشــر ألفــا، بإعادة التفكير في عملياتها الإدارية كي تركز على عميلـــها الرئيــس الــذي هــو الطالب. فأثناء تواجد الطالب في الجامعة فإنه يتعامل مع العديد من الأقســام غــير التعليمية فيها مثل أقسام التسجيل، و تقديم العون للطلاب، و التسجيل، و التوظيــف بعد التخرج، و علاقات الجامعة مع خريجيها السابقين، و التطوير (الذي هو تعبــير مستساغ لجمع الأموال)، و غيرها من الأقسام. و تأخذ هذه الاتصالات بين الطــالب و هذه الأقسام في معظم الجامعات طابع العمليات المستقلة غير المتكاملة. و نظــرا لغياب وسيلة للإبقاء على علاقات تتسم بالثبات و الاســـتمرارية مـــع طلابــــها و خريجيها، فإنه من النادر للجامعة أن تطور نوعا من الآصرة القوية معهم، و التــي تؤدي إلى إيجاد رابطة قوية لا تنفصم عراها بينها و بينهم. كما أنه مــن الصعــب على جامعي الأموال للجامعات فهم الفرص المستقبلية المتوقعة للخريجيــن عندمــا لا تتوفر لهم المعلومات الكافية عن خلفيات هؤلاء الخريجين. غير أن جامعـــة دي بول تنفذ الآن نظاما لصياغة العقود و الاستجابات بالحاسب يوفر منظورا طويـــل الأمد عن خلفية الطالب. كما سيعمل هذا النظام على دعم مجموعة متكاملة جديـــدة من العمليات الإدارية و عمليات جمع الأموال، و سيدعم أيضـــا رســالة الجامعـــة

المتعلقة بالتعلم مدى الحياة و الذي يكتسب أهمية خاصة لأن أغلب طلاب الجامعة هم أكبر سنا من السن النمطي لغيرهم من طلبة الجامعات.

و يشير العمل الذي تقوم به هذه الجامعة إلى نمط يظهر بالتدريج في المنظمات صاحبة الرسالات و في المنظمات التجارية على حد سواء و الذي يتمثل بالإتيان بمجموعة من العمليات التي تركز على العميل و ترتكز على قاعدة بيانات متكاملة. كما قامت شركة بوسطن للأوبرا الغنائية Boston Lyric Opera Company بتطوير عمليات جديدة لإصدار التذاكر و الاتصالات و جمع الأموال، و جعلت مركزها جميعا في قاعدة متكاملة للبيانات تحتوي على كم متنوع من المعلومات حول الأشخاص الذين يقدمون التبرعات إليها. و يعرف هذا الأسلوب في حقل الرعاية الصحية "بالعناية المتمركزة حول المريض"، كما قامت بعض المؤسسات و بخاصة المصارف باستخدام معلومات مختصرة عن العملاء لبدء أسلوب يركز على العلاقة معهم بالنسبة للمبيعات و الخدمة.

غير إن جهود الإعادة مثل التي أجراها معهد ماساتشوستس للتقنية و جامعة دي بول لم تمس قلب الجامعة و رسالتها المتمثلة في التدريس و البحث، برغم فائدة هذه الجهود و نجاحها. غير أنه يتم الآن و في مواضع قليلة كسر هذا المانع، حيث قام الأستاذ مارك برتلر في جامعة براندايس Brandeis University الواقعة في ضاحية ولثم بمدينة بوسطن بتطبيق مبدأ الإعادة على تدريس موضوع كان يمكن أن يعد الموضع الأبعد عن الإعادة، الا و هو دراسة الكتاب المقدس. فقد قام برتلر بإعادة هندسة عملية تدريس مقرره للدراسة العليا المسمى "سفر الخروج: دراسة في الأسلوب".

و قد جذب برتلر إلى الإعادة ما عبر عنه بأنه "السعي الدؤوب لإعادة النظر في الأمور" التي جاء بها الكتاب الأول للإعادة و هو إعادة هندسة المنظمة.

و قد كانت لبرتلر مشاعر متناقضة حول طابع الإعـــادة الموجـــه نحـــو الأعمـــال التجارية، بالنظر إلى طبيعة عمله و إلى كونه جزءا من البيئة التعليمية. فقد كتـــب قائلا:

> يحمل العديد من الأساتذة الجامعيين إن لم يكن أكثرهم، شكوكا قوية حـــول عـــالم الأعمال، و هنالك في الأغلب أسباب مشروعة لهذه الشكوك. فلقد رأينا جامعاتنـــا و هي تدار كما تدار أكثر الشركات عند التركيز على أمور مثـــل حجـــم الصفـــوف و ميزانية الأقسام و القضايا الأخرى التي تؤثر على الموقف المالي للجامعة. غـــير أن مثل هذا الموقف غالبا ما كان يصطدم بأسلوب استقصاء المعرفة و تدريس الطـــلاب. و هنالك في بعض الجامعات و الكليات حالة حرب معلنـــة بيـــن الإداريـيـــن الذيـــن يرجحون الاعتبارات المالية على من سواها، و أعضاء هيئة التدريس الذين يغلبـــون الاعتبارات العلمية على أي اعتبارات أخرى. و لكوني أستاذا بعيد كـــل البعـــد عـــن الأدوار الإدارية فإني متشكك بشكل عام في كل ما من شأنه استيراد نماذج من عـــالم الأعمال إلى الجامعة. غير أنني وجدت أن مفهوم إعادة الهندسة الآتـــي مـــن عـــالم الأعمال يمكن أن يجلب الفائدة على الجامعة. و أنا لا أتكلم هنا إلى الإداريين الذين بدأ بعضهم في التفكير في أسس الإعادة، بل إلى الأساتذة الذي بمقدورهم استخدام الإعادة في مقرراتهم الدراسية.

و الشيء المثير في ولع برتلر بالإعادة هو أنه نفذها بالفعل و قام بـــالالتزام الصارم بمبادئها. فقد التزم بمبدأ الإعادة الذي يعد بتحقيق نقلات هائلة في الأداء. و برغم أن مقرره كان موضع قبول الطلاب غير أنه لم يكن يؤمن بالمبدأ القـــائل: "إذا لم تكن الجرة مكسورة فلا تصلحها". غير أنه كان قد عقد العزم على جعل مقـــرره أفضل مما كان عليه.

و كان برتلر ثانيا راغبا في البدء بصفحة بيضاء من الـورق. و بـدل أن يقوم بتحسين المقرر بخطوات تزايدية فقد قرر أن ينحيه جانبا و أن يبدأ من جديـد. و شرع بطرح ذات الأسئلة التي طرحتها الشركات ابتداء ببروكـتر أنـد جـامبل Procter & Gamble و انتهاء بجي تي إي GTE : ما الهدف الحقيقي الـذي أريـد تحقيقه، و ما هو منتجي النهائي؟ و بطرحه لهذين السؤالين فقد كان برتلـر يطبـق مبدأ الإعادة الذي يركز على النتائج بدل المهام. و قد حدد برتلر هدفه المتمثل بفـهم الطلاب لأساسيات علم الكتاب المقدس على أنه هدفه الرئيس.

و لعل الأهم من هذا كله هو نظرة برتلر إلى مقرره كعملية بدل أن يكـون مجموعة متفرقة من العناصر المنفردة مثل المشاركة الصفية و القراءات و كتابـة الأوراق عن المواضيع التي يكلف الطلاب بأدائها. و بعد قيامه بإعادة التفكير فـي جميع هذه المكونات سوية و بدئه العمل من الأهداف أولا و من ثم الشروع بالسـير العكسي نحو التفصيلات، فقد قرر برتلر بأن أفضل طريقة لتعليم الطـلاب طبيعـة تفسيرات الكتاب المقدس على أعمق مستوى هو قيامهم بكتابة مثل هذه التفسـيرات بأنفسهم. و قام على هذا الأساس بإعادة صياغة ما كان في السابق ثـلاث مـهام كتابية مستقلة إلى وحدات نمطية لورقة بحث أكبر، هي التفسير ذاته، و التي تقـدم إليه في نهاية الفصل الدراسي.

و قام برتلر علاوة على ذلك بفض الحصص الدراسية من حين لآخـر، و استعاض عنها بلقاءات تعلم غير رسمية عقدها في المكتبة، حيـث قـام بعـرض منهجية البحث و أدواته و عرض على الطلاب العون في حالة حاجتهم له. (و كـان برتلر مدفوعا جزئيا برغبته في تفادي التناقض الذي يمر به أغلب الطلاب عندمـا يتحتم عليهم تحضير دروسهم و إكمال بحوثهم المكتوبة. ترى لم لم يسـعفنا الحـظ في أن يكون لنا مثل هذا الأستاذ عندما كنا طلبة في الجامعة؟) كذلك استخدم برتلـر

أسلوب الجلسات حول مائدة مستديرة و التي يقوم فيها الطلاب بمساعدة بعضهم البعض، و تبنى أيضا أسلوب التقارير المستمرة لتقارير التغذية المستعادة، و التي يقوم فيها الطلاب بتقييم تقدمهم بأنفسهم.

و برغم أن التقييم الموضوعي لفاعلية مقرر دراسي هو أمر غاية في الصعوبة، إلا أن الدلائل تشير إلى أن غزوة برتلر في الإعادة لقت القبول الحسن، و أحس هو أيضا بأن المقرر كان أنجح ما حققه في مهنته على الإطلاق. فقد قال بأن "أوراق البحوث التي قدمها الطلاب كانت أعلى مستوى من المجهود العادي لطلبة الدراسات العليا. كما أنها كانت أيضا أكثر تشذيبا، و تنم عن تفكير يتسم بالابتكار. و قد بدت كذلك أقل تشويشا إلى حد كبير، و انخفض كثيرا احتمال كونها خاطئة جملة و تفصيلا". و كان الطلاب أنفسهم في غاية الإيجابية في تقييماتهم الرسمية و غير الرسمية لتجربتهم مع المقرر الجديد. و قد حصل برتلر على أعلى الدرجات، و نال ما لم ينله سابقا.

و برغم هذه النتيجة الموفقة، فإن تجربة برتلر تبين معضلتين ملاصقتين لكل إعادة في المنظمات صاحبة الرسالات، تتمثل أولاهما في كيفية تقرير النجاح. فمن بين إحدى أهم المزايا للعمل التجاري هو وضوحه النسبي عند التحقق من نجاحه أو من عدمه، و الذي يتمثل في السطر النهائي لموازنة الخسائر و الأرباح. و هنالك في هذا المجال بعض الأمور الدقيقة بطبيعة الحال أكثرها يتعلق بالطريقة الصحيحة للتعبير عن السطر النهائي، إذ أهو مثلا الربح أم أنه نسبة العائد على الأسهم العادية، أم أنها القيمة الاقتصادية المضافة، أم أنها النسبة بين السعر و العائد، أم أنها القيمة الربحية الصافية لأنصبة الأسهم المستقبلية من الربح، أم أنها أي من المقاييس المالية العديدة التي يبتكرها الناس بشكل مستمر؟ غير أن هنالك

في العمل التجاري سطر أو مقياس نهائي يوفر الوضوح و الدقة التي تكون غائبة على الدوام تقريبا من بيئة المنظمات صاحبة الرسالات.

فكيف إذن يعرف متحف الفن الحديث أو جامعة براندايس أو جيش الخلاص أو لكنيسة المعمدانية أنها تقوم بعمل أفضل؟ فالحجم، أي قبول أعداد أكبر من الطلاب و كثرة الزيارات إلى المتحف و حضور أكبر للناس إلى الكنائس و عدد أكبر من وجبات إطعام المحتاجين، هو مؤشر واحد، غير أنه ليس مؤشرا كافيا. فالإجابة على سؤال مقدار الجودة التي تحقق بها المنظمة لرسالتها تأخذ المرء إلى أبعاد من الفاعلية و الجودة يكون فيها الحساب الكمي أمرا في منتهى الصعوبة. و هذه الحقيقة ذاتها تساهم في تعقيد القرار الذي تتخذه أي منظمة حول الإعادة. و في حين أن تكاليف المنظمات صاحبة الرسالات تقاس بالدولارات إلا أن فوائدها لا تقاس بها. إذ ما القيمة المالية لمقرر أفضل عن الكتاب المقدس؟ و ما هي القيمة التي يستحقها حتى تعاد هندسته؟ و من بمقدوره تقرير ذلك بشكل مؤكد؟

و المشكلة الثانية التي تواجه المنظمات صاحبة الرسالات التي تفكر في الإعادة تنطوي على تحديد من سيكون عملائها. و لن يمر وقت طويل حتى تبدأ هذه المنظمات و بشكل يكاد يكون حتميا جدال قاس حول من هم في واقع الأمر عملاؤها. و مرة أخرى نقول أن معظم الشركات التجارية لا تجد صعوبة في الإجابة عن هذا السؤال، إذ ما عليها سوى أن تقتفي مسار المال، كما يقولون. غير أنه من هم عملاء الأستاذ برتلر؟ هل هم طلابه الذين يحضرون دروسه، أم أنهم آبائهم الذين يدفعون أجورهم الدراسية، أم أنهم مستخدموهم المستقبليون، أم أنهم علماء الإنجيل في العالم، أم أنها الإنسانية بأسرها؟ فبالإمكان تقديم الأسانيد لدعم أي من هذه البدائل. و يلف غموض من هذا النوع معظم بيئات عمل المنظمات التي تعمل لنصرة قضايا معينة و لا تنشد الربح في مساعيها.

و نظرا لأن الإعادة يجب أن تبدأ بتحديد العملاء و تحديد احتياجاتهم و من ثم إقرار السبيل الأفضل لإشباع هذه الاحتياجات، فإنه من الضروري حل هذا الإشكال، الذي لن يكون سهلا.

و بأخذ هذه الاعتبارات بالحسبان فإنه ليس مفاجئا أن تكون أول المنظمات صاحبة الرسالات التي قامت بالإعادة هي تلك التي تكون إلى حد بعيد "كمنظمات الأعمال" في امتلاكها لعملاء محددين بشكل جيد، و مقاييس للأداء يمكن التعبير عنها ماليا. ففي أمريكا الشمالية كانت أول المنظمات الحكومية التي بادرت إلى الإعادة هي في الأغلب (و لا نشك في أنك قد حزرت من تكون) منظمات جمع الضرائب، بدءا بوزارة المالية في مقاطعة أونتاريو الكندية و انتهاءا بمصلحة الضرائب في الولايات المتحدة. و بعد قيام هذه المنظمات بتحديد دافعي الضرائب على أنهم عملاءها، شاءوا ذلك أم أبوا، فإنها تحاول أن تجعل هذه العمليات موجهة نحو العملاء، أو لنقل أنها موجهة لتقديم خدمة إليهم. فالاعتقاد بأن تسهيل عملية دفع المقدار الصحيح من الضريبة سيساهم بالتالي في التزام الناس بدفع الضرائب و يزيد بذلك من وارداتها هو الذي يشكل الأساس المنطقي لهذا التوجه. و نظرا لأن لهذه المنظمات سطرا للدخل يتمثل في الضريبة المدفوعة، علاوة على سطر للتكاليف، فإنها تستطيع أن تحسب "أرباحها" و كذلك التحسينات المالية التي تجنيها من جهد الإعادة.

و هنالك مثال آخر على التحدي الذي تشكله الإعادة في المنظمات صاحبة الرسالات يتمثل في تجربة مختبر الدفع النفاث الذي يديره معهد كاليفورنيا للتقنية في مدينة باسادينا، حيث يقوم المختبر بتصميم و تطوير و تسيير مركبات فضاء غير مأهولة لاستكشاف الكواكب. و قد جاء قرار المختبر بإعادة هندسة عملياته نتيجة للضغط الذي وجهته إدارة الطيران و الفضاء الوطنية المعروفة اختصارا

باسم (ناسا)، و التي تعد عميل المختبر، و ذلك بهدف أن تكون عملياته أسرع و أفضل و أدنى تكلفة. و نتيجة لتقليل موازناتها فقد ارتأت إدارة ناسا على المختبر زيادة عدد مهماته أو رحلاته الفضائية دون زيادة نفقاتها الإجمالية. و هذا يعني أن عليه تقليل تكلفة كل رحلة، و التي قد تتجاوز ألف مليون دولار، إلى حد كبير. و لتحقيق هذا الهدف فقد أدرك المختبر ضرورة إعادة النظر في تصميم عملياته بالكامل، و هي عملية ليست باليسيرة إذا ما أخذنا بالاعتبار سجل المختبر في الماضي.

فقد ركز المختبر منذ نشوئه على تصميم المركبات الفضائية بشكل رئيس. و في أيامه الأولى كانت عملية تصميم أي مركبة فضائية تنطوي على تحد كبير. غير أنه بتحول التركيز فيما بعد من القمر إلى كوكبي عطارد و المريخ فقد أصبحت الاعتمادية البعيدة الأجل تشكل اهتماما رئيسا و ذلك بسبب استغراق الرحلات شهورا بدل الأيام. و عندما تحول الهدف مرة أخرى إلى استكشاف الكواكب الأخرى في المجموعة الشمسية، فقد بدأ عاملي المختبر بقياسها بالسنين. وقد ساهم هذا التغير بدوره إلى جعل عملية تشخيص الخلل أمرا مركزيا في عملية التصميم. و بالنظر إلى أن الرسائل بين الأرض و المركبات الفضائية تستغرق ساعات طويلة فقد لا يكون بإمكان عاملي التحكم بالرحلات تحديد الخلل إلا بعد فوات الأوان على تصحيحه. و لهذا السبب فقد أصبحت أجهزة جمع المعلومات المحمولة على متن المركبات الفضائية التي تقوم بتحديد الخطأ و من ثم تبادر إلى التحول إلى نظم المساندة أمرا حيويا.

و قد أدى هذا التركيز على تصميم المركبة الفضائية في أغلب الأحيان إلى تهميش بقية الأنشطة التي يقوم بها المختبر، نظرا لأن لتصميم المركبة على وجه الخصوص تبعات هائلة على تشغيلها و الذي ينطوي على عملية إدارة

المركبة منذ إطلاقها و لحين إكمال مهمتها. و ليس التشغيل بالأمر الهين بل إنه مهمة في منتهى الضخامة، إذ أنه يتطلب في العادة تواجد مئات العلماء و الفنيين لغرض إدارة المهمة المعقدة المتمثلة في تقفي مسار المركبة و ملاحتها في الفضاء، و الذي ينطوي بدوره على تحليل و تصحيح مسارها و توجيهها في الفضاء و تقرير وقت إشعال محركاتها و أمده، و توجيه آلات التصوير إلى أهدافها، و تحديد عدد الصور الملتقطة لكل ظاهرة فلكية تحت الدراسة. و لكل قرار متعلق بتصميم المركبة وقع رئيس على تصميم عمليات تشغيلها. فقد يقرر مصممو المركبة على سبيل المثال استخدام نظام هوائيات في منتهى الجدة له قدرة تحويل البث من المركبة إلى قمر صناعي معين. غير أن هذه التقنية الرائعة قد تتطلب زيادة كبيرة في حجم عاملي التشغيل، و هذا يشكل بدوره زيادة غير متوقعة لا تغطيها موازنة الرحلة.

و لقد كانت العمليات القديمة للمختبر مسئولة عن هذا النوع من عدم التوافق، فقد كانت عمليات التصميم، التي تشكل أولا المهمة الإجمالية ثم تصميم المركبة و أخيرا تصميم عمليات التشغيل، تنفذ و كأنها غير مرتبطة تقريبا بإحداها الأخرى، و لا تكتشف التبعات المكلفة لتصميم المركبة على عمليات التشغيل إلا في نهاية المطاف، حيث يصبح من المتعذر عندئذ القيام بأي تغييرات مهمة نظرا لأن المواصفات تكون قد أقرت و العمل قد ابتدأ. (و هذا بحد ذاته شبيه من حيث الجوهر بمسألة "التصميم مقابل قابلية التصنيع" التي واجهت الصناعات المختلفة ابتداء بالإلكترونيات و انتهاءا بصناعة السيارات). و كانت النتيجة أن استمْرت تكاليف التشغيل بالازدياد، من أقل من عشرة في المائة إلى أكثر من أربعين في المائة، من التكلفة الكلية للرحلة نظرا لزيادة تعقيد المركبات الفضائية.

و كان على إدارة المختبر الإجابة على سؤال أساسي هو: "ما هو جوهر

عملنا؟ و ما هو غرضنا الفعلي؟" وقد شكل الجواب على هذا السؤال مفاجأة مثـيرة للدهشة، إذ كان المختبر يتصرف بشكل عام و كأن مهمته هـي بنـاء المركبـات الفضائية. غير أن القيادة أدركت الآن بأن مهمة المختبر كانت فـي واقـع الأمـر زيارة الكواكب السيارة و التقاط الصور لها و جمع البيانات و من ثم إرسالها إلـى الأرض. و لم تكن مهمة المختبر بعد اليوم بناء المركبات الفضائية. فقضية المختبر أو رسالته إذا جاز التعبير هي رحلات الفضاء.

و قد تسبب جهد الإعادة في مختبر الدفع النفاث في جعل عملياته الثـلاث، و هي تصميم الرحلات و تصميم المركبات و تصميم عمليات التشـغيل، تسـير سوية بدل أن تكون متسلسلة. فقد كان ينظر في السابق إلى هذه العمليـات الثـلاث على أنها سلسلة من خمس و عشرين إلى ثلاثين من الأنشطة الوظيفية، غير أنـها الآن تعمل من حيث التأثير كعملية واحدة، يتم فيها أداء العمـل مـن قبـل سـبع مجموعات متخصصة، مثل إلكترونيات الطيران، و الاتصال عن بُعد، و التجارب، و التي تعالج الموضوعات الموكلة إليها عبر الرحلة بأكملها. و قـد تـم إسـكان المجموعات السبع في بناية جديدة سميت مركز تصميم المشروعات و التي بنيـت بشكل خاص لتسهيل العمل الفرقي. و يشرف على مهمة التكامل بينها فريق تنسيق للرحلة.

و تشابه إعادة الهندسة في مختبر الدفع النفاث في العديد من الأوجه هيكـل العمليات المستخدم بشكل متزايد في منظمات تطوير المنتجات، غـير أن عليـه أن يجاري عاملا أكثر شيوعا إلى حد بعيد في المنظمات صاحبة الرسالات منه فـي المنظمات التجارية و الذي يتمثل في المقاومة المبنية على المثالية. فمنفعة الـذات هو السبب الجذري لأكثر المقاومة التي تواجهـها الإعـادة. غـير أن المنظمـات صاحبة الرسالات مليئة بأناس يبنون التزاماتهم على مبادئ لقضايا يمكن أن تعـاني

من التهديد، أو أنها تبدو مهددة من قبل الإعـــادة. و عندمـــا يحـــاول الموظفـــون الحكوميون تبسيط أو تحسين إجراءات العمل على سبيل المثال، فإنـــهم غالبـــا مـــا يتعرضون إلى سيل من النقد الذي يحفزه التزام الحكومة بالحفاظ على عمليات تتسم بالقدر الأقصى من الإنصاف و الانفتاح، و التي نادرا ما تكون الأكثر كفـــاءة فـــي حساب المنفعة مقابل التكلفة، كما هو الحال في المشتريات الحكومية. و غالبا مـــا تواجه المستشفيات التي تبدأ بالإعادة غضب أولئك الناس الذين يعتقدون بأن الإعادة ستقود إلى تقليل مستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة. و صراع من هـــذا النـــوع يمكن أن يضرب الشركات الموجهة نحو الربح أيضا. ففي شركة هول مارك يقـــوم ما يقرب من ٧٠٠ من المصممين و الشعراء و الخطاطين بتصميم الألـــوف مـــن بطاقات التحايا كل سنة، و تطلق هذه المجموعة من الناس المبدعيـــن لقـــب "ذوي البدلات" على زملائهم الذين يعملون في الشئون الإدارية و المالية. و هـــذا اللقـــب يظهر نوعا من التنافر تحت هذا الغطاء من المزاح. و في العمل الصحفي هنـــالك على الدوام نوعا من التوتر بين أولئك الذين يديرون الجانب التجاري فيها، و بشكل خاص في أقسام الإعلان و الانتشار، و "ذوي الستر الصوفية" الذين يعملون فـــي أقسام التحرير. غير أن هذا الصراع يغلب بشكل أبعد بكثير في المنظمات صاحبـــة الرسالات.

ففي مختبر الدفع النفاث، كانت يمكن للاعتبارات المالية أن تبدو تافهـــة إذا ما قورنت بالمثل العليا المتمثلة في العلم و المعرفة و رفعة التصميم. فالعديد مـــن المصممين و العلماء و المهندسين يأتون إلى المختبر لتوسيع حدود العلم بشكل عـــلم و حقولهم العلمية بشكل خاص، و كانوا قد لقوا التشجيع فـــي المـــاضي لغـــرض الحصول على أكثر الحلول أناقة لمشكلات الطيران في الفضاء. و كـــانوا يمنـــون أنفسهم بتصميم مبدع للغاية للمركبات الفضائية و أن يتجاوزا كل الحدود المعروفـــة

للمعرفة بغية الوصول إلى التكامل النهائي للشكل و الوظيفة. و كان لهؤلاء الناس العديد من الرؤى التي لم يكونوا مستعدين للتضحية بها أو الحط من قيمتها من قبل دافعي الورق من الإداريين.

غير أن "دافعي الورق" كما يسمونهم كانوا هم المسئولون عن الإبقاء على البرامج الفضائية ضمن الموازنة المخصصة لها، و كانوا يعرفون أن تكلفة بناء و صيانة المركبات الفضائية المبالغ في تصميمها و هندستها قد دفعت المختبر إلى تجاوز قدراته المالية بشكل لا يحتمل. و يشكل هذا النوع من الصراع الذي يغلب حدوثه في المنظمات صاحبة الرسالات من بعض النواحي تفاوتا بين الحلم و الواقع، بين إتباع سبيل العلم أو الفن و بين القيود التي تفرضها الموازنات. و قد وجد المختبر نفسه مرغما على إعادة النظر في أهدافه و في كيفية تحقيقها بعد أن وجد نفسه موزعا بين المهندسين الذين يحلمون ببناء افضل المركبات، و مصممي الرحلات الذين يريدون نهل أكبر قدر من المعرفة من هذه الرحلات من جهة، و المديرين الذين يريدون تحقيق أكبر عدد ممكن منها من جهة أخرى.

و قد حققت الإعادة لحد الآن نتائج مشجعة، إذ أنه تم تشكيل الفريق الأول الذي يقوم على تنفيذ نموذج بدئي لرحلة الطيران الجانبي السريع حول كوكب بلوتو، أبعد كواكب المجموعة الشمسية عن الأرض. كما أن الطلب على رحلات أخرى تم التخطيط لها في المركز الجديد لتصميم المشروعات غدا أكبر بكثير من قدرة المركز على استيعابه حاليا. و قد لا تكون إعادة الهندسة بدرجة تعقيد علم الصواريخ، إلا أن بالإمكان على ما يبدو تطبيقها على هذا العلم.

و بإمكان الأعمال أن تكون أيضا صاحبة رسالات، إذ أن لبعض الشركات أهدافا و قيما متعالية تتجاوز القيود التي تفرضها الاعتبارات المالية. و غالبا ما تصبح هذه الأهداف و القيم مراكز التركيز الرئيسة في جهود الإعادة. و هذا ما

حدث بالضبط في شركة رئيسة لتوليد الطاقة الكهربائية سندعوها هنا باسم "طاقـة"، حيث تقوم هذه الشركة بتشغيل عدد من محطات توليد الطاقة. و قد عـانت إحـدى محطاتها مشكلات خطيرة في السلامة. فبعد حادث مقلق من هذا النـوع أصبحـت السلامة الهاجس الرئيس للشركة مما حدا بها إلى رفع شعار "السـلامة قبـل كـل شيء".

و عمدت الشركة بعد الحادث إلـى كتابـة و اسـتخدام توثيـق مفصـل لإجراءات السلامة، حيث تمت كتابة توصيفات غاية في الدقة و التفصيـل لجميـع أنشطة الصيانة بحيث أن بإمكان أي شخص يؤتى به من الشارع تقريبـا أن يقـوم بالصيانة من خلال قراءته لهذا التوثيق. و كانت الإجراءات و الإرشـادات لـهذا التوثيق مكتوبة في منتهى الدقة و الصرامة، و تشابه إلى حـد بعيـد الإجـراءات التالية: قم أولا بالتقاط قلم رصاص و افحصه للتحقق من جدته. فإن كان جديدا حقـا فقم ببريه. و للحصول على أفضل النتائج، فإنه يجب أن تكون المبراة علـى بعـد ٥.٩٨ بوصة من حافة المنضدة أو المكتب المثبتة عليه، أو أن تكون علـى بعـد ٤٦.٧٢٣ بوصة من مستوى سطح البحر، إذا كانت مثبتة إلى الحـائط. و إذا مـا أخفقت المبراة في الإيفاء بمعايير السلامة هذه، فقم من فضلـك بـالرجوع إلـى صفحة ١٠٥٦ من الدليل أ، الجزء الرابع، الفقرة الثالثة للقيام بالتحويرات المناسـبة. و في سعي الشركة لتحقيق السلامة المطلقة، فقد قامت بالتحقق و مراقبة كل معـدة أو نشاط فيها من قبل مجموعة كبيرة من العاملين الذين يأتون من أقسـام وظيفيـة عديدة فيها.

و إذا ما كان الإسفاف في الأمور الجيدة رائعا، غير أن الإجراءات الصارمـة للشركة لم تستطع تحقيق توقعاتها لأداء السلامة. و كانت الأسباب من دون عجـب متأتية من درجة تعقيد و تجزئة عمليات الصيانة. فمن جهـة، كـانت توصيفـات

الأشغال للعاملين في المصنع و الإرشادات الخاصة بإجراءات عمل المعدات مبالغ في توثيقها إلى الحد التي غدت فيه غير مفهومة أو متعذرة الفهم تقريبا، في حين أن انتشار مسئولية السلامة بين العديد من العاملين المختلفين دلل من ناحية أخرى على أنه لم يكن هنالك من أحد يتحمل المسئولية عنها بشكل فعلي أو يتعرض للمساءلة إذا اقتضى الأمر.

و جاء الحل الذي قدمته الإعادة ليكسر افتراضا كان قائما في الشركة لمدة طويلة و الذي كان يفترض عدم ذكاء العاملين، و يؤكد على ضرورة برمجتهم من خلال التوثيق. غير أن كل العاملين يفترض فيهم الذكاء الآن، و أنهم أفراد قادرون على أداء المهام المنوطة بهم، إذ يتم تعزيز هذا التوقع من خلال التوظيف الحذر و التدريب الموسع و الاختبار الصارم. كما تم إعادة كتابة التوثيق بأسلوب مبسط يركز الاهتمام على العمليات و الخطوات الحيوية التي يجب اتخاذها بالفعل في حالة الطوارئ. و تم توجيه طاقات العاملين اليوم على أداء العمل المهم، كما تم أيضا تقليل الوقت المصروف في عمل الأنشطة القليلة القيمة بشكل كبير جدا. و تم أيضا تبسيط و توضيح المساءلات، و تم الاكتفاء بتوقيع واحد بدل الحاجة إلى عشرة أو خمسة عشرة توقيعا لأداء نشاط تكراري فقط. و تضاءلت أخطاء السلامة بمقدار يزيد على خمسين في المائة.

و في طريقها إلى النجاح النهائي مرت الشركة بصعوبة من نوع خاص غالبا ما تشهدها مجهودات إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة القضايا و المتمثلة في المعارضين الذين يلجئون في أكثر الأحيان إلى التشبث بأهداب الطبيعة المقدسة لقضية المنظمة بغية إحباط المجهودات التي تخصص في واقع الأمر للنهوض بهذه القضية. و قد جاءت المعارضة هذه المرة في شركة طاقة من مجلس مراجعة السلامة فيها.

و يتكون هذا المجلس من لجنة إشرافية عالية المستوى تتألف من خليط من مستشارين في صناعة الطاقة و مراقبين حكوميين و مديري مصانع. و يتمتع المجلس بسلطة كبيرة و له صلاحيات واسعة، و يقوم برفع قراراته و توصياته إلى اللجنة التنفيذية لإدارة الشركة. و تنحصر مهام المجلس في تقييم سلامة المصانع و تقدم التوصيات لتحسينها.

و عندما تم تقديم تصميم العملية الجديدة إلى المجلس لمراجعتها قام المجلس برفض التصميم و طالب بإجراء تحليلات إضافية عليه و لعدة أشهر قبل أن يتم طرحه أمامه مرة أخرى. و كانت المعارضة الشديدة بقيادة عضو كبير في المجلس كان له دور رئيس في تصميم العملية القديمة قبل سنوات عدة. و كانت معارضته المنصبة حول كون العملية الجديدة معقدة لدرجة أنه لا يمكن ضمان سلامتها خالية من المنطق نظرا لأنها كانت أقل تعقيدا إلى حد كبير من العملية التي كانت ترمي استبدالها. غير أن تلويح الرجل لراية السلامة مكنه من تعطيل المشروع، و استطاع بمجرد طرح القضية أن يحصل على دعم المجلس الذي طالب بأن تقوم الإدارة بمراجعة التصميم.

و عندما قامت إدارة الشركة بمراجعة التصميم الجديد أمام اللجنة التنفيذية فيها تم إجبار فريق التصميم على تقديم تبرير لكل سطر من سطور التصميم المتعلقة بالتغييرات المقترحة من قبلهم. و برغم أن المدير التنفيذي الأول للشركة كان قائد الإعادة و كان العديد من كبار المديرين التنفيذيين فيها من مناصري الإعادة و وكلائها، فقد أخذت هذه المراجعة الإضافية ثلاثة أشهر و أسفرت نتائجها النهائية عن إقرار تصميم فريق الإعادة. غير أن ثمن هذا النصر على المعارضة لم يأتي إلا بعد صرف الكثير من الوقت و الجهد و المال.

و لتلخيص ما قلناه في هذا الفصل، فإن الكيانات غير التجارية التي تختار

ابعد من المعيار الأساس:
إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسالات

الإعادة تواجه بعض التحديات الخاصة بها و التي تشمل تحديد القضية أو الرسالة و عملائها، و إيجاد الوسائل لقياس الأداء، و التعامل مع المقاومين الذين تدفعهم اعتبارات عديدة تتراوح بين المثالية و التهكم إلى تثبيت معارضتهم في ذات القضية "العليا" التي تنشدها المنظمة. غير أن المبادئ الأساسية و الأساليب المتبعة في الإعادة هي نفسها التي تتبعها المنظمات القائمة على الربح، كما أن عناصر النجاح بينهما متماثلة، و تتساوى من حيث المقدار الفوائد بينهما. فالإعادة تعمل ما دام هنالك عمل يتم أداؤه.

إعادة هندسة المنظمات صاحبة القضايا

تحديد العملاء بدقة و فهمهم

تحديد معايير الأداء بشكل دقيق

تفهم قلق المثاليين من الإعادة

إحباط محاولات من يستخدمون رسالة المنظمة كستارة من الدخان لمقاومة الإعادة

الفصل السابع عشر

ست أزمات

"لم يكن سبيل الحب الحقيقي يوما مفروشا بالورود"، هكذا قال شكسبير في مسرحيته "حلم ليلة منتصف الصيف". و يمكننا قول الشيء ذاته عن إعادة الهندسة. فبغض النظر عن درجة مهارة ممارسيها و شمولية تحضيرهم و جدية تنفيذهم، غير أن حقيقة الأمر هي أن الأمور الغريبة تقع على الدوام.

و من المحال توقع حدوث جميع الأشياء التي يمكن أن يشوبها الخطأ نظرا للتعقيد الكبير للإعادة و القدر الهائل من التغيير الذي تولده. و الأزمات بطبيعتها



غير متوقعة، و لن ينقذ الموقف في العادة إلا شيء من الارتجال و التخطيط المنضبط. و الإعادة تشبه موسيقى الجاز التي تتميز بألحانها الدائمة التغير بشكل أكبر من شبهها بالموسيقى الكلاسيكية التي يتم فيها عزف المقطوعة بأكملها تماما كما هي مكتوبة. و لعل أفضل تعريف سمعناه للارتجال هو أنه "فن إخراج نفسك من موقف حشرت أنت نفسك فيه". و كذا الأمر بالنسبة إلى الإعادة، إذ أن المهم في الأمر هو درجة استعدادك للتغلب على المفاجئات.

[و لما كان هذا الفصل يتعلق بمناقشة الأزمات التي قد تقع لمسيرة الإعـــادة، فلنعد إلى صديقنا دلبرت لنتعلم منه كيفية التعامل مع الأزمات، حيـث نـراه هـذه المرة جالسا خلف مكتبه، و يأتيه مديره صارخا و مولولا: "مهمة طارئـة!! حالـة مستعجلة، حالة مستعجلة!" و يرد دلبرت على المدير، الذي يبدو عليه الذهول فـي الصورة الثانية، مذكرا إياه بأن الأمر أصبح حرجا لأن جميع القضايا تجلس علـى مكتبه حتى تتحول إما إلى قضايا فيها نظر، أو إلى أزمات. و نرى فـي الصـورة الأخيرة المدير، الذي يمثل هنا المدير غير الفاعل الذي يترك الأمور تنتظـر دون اتخاذ قرار حاسم بشأنها، و هو جالس خلف مكتبه الذي يعلوه ثلاثة أكـداس مـن الأوراق، أولها كدس القضايا التي لا زال ينظر فيها، و ثانيها القضايا التي تحولـت إلى أزمات، و آخرها و أعلاها القضايا المتقادمة. و يحدث المدير نفسه بأنه سـيقوم من الآن فصاعدا بتحويل جميع القضايا التي فيها نظر إلى دلبرت للبت فيها، ربمـا ليرى كيف يتعامل دلبرت معها، أو حتى يتخلص هو من تحولها إلى أزمات و مـن ثم إلى قضايا متقادمة.]

و مع الاعتذار للرئيس الراحل نكسن (الذي كتب كتابا بنفس عنوان هـذا الفصل) فإننا نقدم هنا ست أزمات أخذت من الواقع، غـير أننـا غيرنـا أسـماء الشركات التي مرت بها هذه الأزمات لحماية الأبرياء و المذنبين و حتـى أولئـك الذين يركبهم المكر أحيانا. و لا يقدم لك هذا الفصل قائمة كاملة بالأزمـات التـي يمكن أن تقع، غير أنه من المرجح أن تمر ببعض منها. و عليك تذكر أن هنـالك العديد من الأزمات الأخرى غيرها، غير أنه من الأسلم لك أن تتوقع ما هو غـير متوقع. و تحتاج عند قراءتك لهذا الفصل أن لا تنشغل بكلماته فقط بـل أن تفكـر بالدروس المستنبطة منه.

١. أزمة المقياس المفاجئ

كان أحد المنسقين العامين للإعادة في شركة تأمين كبيرة يواجــه مشــكلة غاية في الصعوبة، غير أنها كانت أيضا مشكلة مدهشة، إذ أنه كان قد حصل للتــو على موافقة رعاة الإعادة في الإدارة العليا علاوة على المدير التنفيذي الأول للبــدء بالمرحلة الثانية لها و التي كانت تتضمن تنفيذ تصميم عمليتين جديدتين. غـــير أن المشكلة كانت تكمن في حاجته إلى خمس و سبعين من العاملين الإضافيين. و كــان عليه أيضا أن الحصول على مورد نادر آخر يتمثل في المكان، إذ أنه كان بحاجــة إلى عشر غرف للاجتماعات، و خمس و سبعين مقصورة للعاملين الجدد. و كـــان عليه الحصول على كل ذلك بأقصى سرعة ممكنة.

و قد عمل فريقان لإعادة تصميم العمليتين اللتين كانتا معالجـــة مطالبــات العملاء و خدمة العملاء طوال ثلاثة أشهر لغرض تحقيـــق هــدف البــدء بتنفيــذ العمليتين. و كان على الفريقين اختزال مرحلة التصميم إلى أقصر مدى ممكن حتى يكون بمقدورهما البدء "بالعمل الحقيقي" المتمثل في التنفيذ بأسرع ما يمكن. و كــان هذا يعني أنهما قاما بصرف شهر واحد فقط لتوصيف و تشخيص العمليات القائمــة، و شهر آخر في تطوير أفكار تشكل نقلات هائلة في أداء العمليتين، و شهر ثـــالث في تشكيل خطة المشروع.

و قد بدأ أعضاء الفريق فقط في إدراك مقدار حاجتهم إلى عاملين آخريـــن عندما كانوا في طور رسم خطة المشروع (التي كـــانت تســمى أيضـــا خارطـــة الطريق). و كانوا قد حددوا في توقعاتهم توفيرا سنويا مقداره ٧٥ مليــون دولار، و ذلك بسبب خفض عدد العاملين و دمج العديد من مواضع الخدمة الميدانية. و كـــان هذا يعني أن الخطة الجديدة ستوفر ٦.٢٥ مليون دولار شهريا. و بطبيعة الحـــال، فإن المدير التنفيذي الأول كان يريد الحصول على هذه المزايا بسرعة، فمـــا كـــان

منه إلا أن أصر على قيام الفريقين بإعداد خطة للتنفيذ تضمن الحصول على هـــذه المزايا في أقل من سنتين.

و عندما كان الفريقان يثابران في تشكيل خارطة الطريق أدرك أعضائــهما أيضا أن الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا النوع من الخطو السريع للتنفيذ كـــان يتمثــل بتقسيم حلول التصميم إلى مجموعة من المشروعات الصغيرة حتى يكون بالإمكـــان إنجاز العمل على أجزاء التصميم في وقت واحد. كما أن المشـــروعات الأصغــر حجما هي أسهل من حيث التنفيذ، و لهذا فقد حددت خارطة الطريق عشـــرة فـــرق للتنفيذ لتبدأ عملها على الفور، فريقان لتطوير نسخ مفصلة من تصميمات العمليـــات الجديدة ذات المستوى الراقي، و ثلاث فرق لتحديد و تنفيذ "ضربات سريعة" تتمثــل في مشروعات ذات أغراض محددة بمقدورها توليد مردود فوري تقريبا، و فريقــان للبدء في بناء القاعدة التحتية لنظام المعلومات الذي تتطلبه العمليتان الجديدتـــان، و فريق واحد للعمل على تبعات العمليتين الجديدتين على الموارد البشرية للشـــركة، و فريق واحد آخر لتحديد مواضع الشركة التي ستعمل كمواقـــع استرشـــادية لأداء عمليات التنفيذ الابتدائية للعمليتين، و فريق واحد (هو الفريق الأساس) الذي يقـــوم على تنسيق جميع هذه الأنشطة. و قد قام الفريقان كذلك بتحديد التشكيل الأســـاس لكل فريق من هذه الفرق العشرة بالنسبة للمهارات و الأدوار، و حتى تحديد أفـــراد معينين للعمل على تنفيذها. و قد قدر الفريقان أيضا أنهما ســـيحتاجان إلـــى فـــرق أخرى بعد ثلاثة أشهر، غير أن مهمة المنسق العام العاجلة كـــانت تزويـــد الفـــرق العشرة بالعاملين.

غير أن المنسق أدرك أنه كانت لديه في واقع الأمر عدد مـــن المشـــكلات المترابطة، تتمثل أولاها في أنه كان عليه جعل رعاة الإعادة يضمنون تزويد هـــذه الفرق بأفضل العاملين في المنظمة، و الذي ســـيكون بمثابـــة الاختبـــار الحقيقـــي

لالتزامهم بالإعادة و بقضيتها، و ثانيها تكمن في أنه كان يتحتم عليه التفكـــير فـــي الآليات و المعاملات الورقية لهذا النوع من نقل العاملين على نطاق واسع داخـــل المنظمة، و ثالثها أنه كان يجب عليه أيضا العمل مع المشرفين على مرافق و أبنيــة الشركة بغية الحصول على المكان المناسب لعاملي الإعادة، و أخيرا فقد كان عليــه أن يقوم بكل هذه الأمور بسرعة كبيرة نظرا لأن العمل الحقيقي لإعادة الهندســـة لا يمكن تحقيقه لحين حل جميع الأمور المتعلقة بإيواء العاملين فـــي جميـــع الفــرق العشرة. و قد كان عدم حل هذه الأمور يشكل تهديدا كبيرا للزخم الذي تحقق بـــهذا القدر الكبير من العمل المضني الذي نفذه أعضاء الفريقين.

و كان المنسق يواجه اللحظة الحاسمة التي يتحقق فيها من مدى جديـــة و التزام الشركة بعملية الإعادة. فقد كان من اليسير توفير العاملين لفريقي التصميـــم الأولين غير أن الأمر لم يكن كذلك هذه المرة، إذ كانت الشركة قد وصلـــت إلـــى أقصى ما تستطيع توفيره بسبب عمليات تصغير الحجم التي أجريـــت فيــها فـــي السابق، بحيث أن أخذ هذا العدد الكبير من العاملين لجهد الإعادة ســيعني التســبب في الكثير من الألم الفعلي، و قد يعرض للخطر أيضا تنفيـــذ العمليـــات الحاليـــة للشركة. وكان المنسق يعلم أنه لم يكن صعبا على الإدارة العليا مســـاندة الإعـــادة حتى تلك النقطة من تقدم مشروعها، إذ أن الكلمات التي كان يســـتخدمها مديـــروه الكبار كانت تراعي مصالح جميع العاملين في الشركة دون اســـتثناء و لـــم تكـــن تكلفهم شيئا. غير أن المساندة ستعني من الآن فصـــاعدا التضحيـــة ببعـــض هـــذه المصالح، و كان المنسق يخشى أن لا يرتفعوا هذه المرة إلى مســـتوى المســـئولية المطلوبة.

و كنا قد ناقشنا في الفصول الأولى من هذا الكتاب الأهمية الحيوية لقيـــادة الإعادة. و قد وصلت الإعادة في هذه الشركة إلى النقطة التي تعد المحك للقيـــادة.

فإما أن تثبت التزامها و ريادتها في المنظمة، أو أن تنكص و تتراجع عن وعودها التي قطعتها لجهد الإعادة. فعندما تتعدى الإعادة مرحلة الكلمات و كونها حبرا على ورق و تتحول إلى واقع ملموس فإن على الإدارة أن تتصرف بقوة و بحسم. و كان من حسن حظ المنسق العام للإعادة أن وفت القيادة بعهودها نحو الإعادة.

و في الأسبوع التالي اجتمع المنسق العام و اثنان من أصحاب العمليات و قائدا فريقا التصميم مع المدير التنفيذي الأول للشركة و أربعة من الرعاة الرئيسين للإعادة، كان أحدهم نائب الرئيس لنظم المعلومات و الموارد البشرية. و في خلال يومين من الاجتماعات المكثفة قاموا بصياغة خطة لتزويد الفرق العشرة التي تتطلبها الإعادة بالعاملين علاوة على التحول إلى مرحلة ما بعد الإعادة. و قاموا بتخصيص أسماء العاملين المطلوبين لكل وظيفة في كل فريق على حدة، و كذلك أسماء العاملين الاحتياطيين لكل وظيفة في حالة إخفاقهم في الحصول على خياراتهم الأولى. كما حددوا أيضا أسماء الأشخاص الذين كان عليهم الاتصال بمدير كل مرشح للعمل في الفرق (و حتى مدير مديره إذا اقتضى الأمر)، و عدّلوا و شذّبوا من وسائلهم لإقناع المديرين بالتخلي عن أفضل العاملين لديهم. و قاموا أخيرا بالاتفاق معا على إطلاق حملة توعية في جميع أرجاء المنظمة لتوفير الجو المناسب لعملية الإعادة و لمبادرات الحصول على العاملين في المنظمة.

و كان هنالك حقل يتطلب انتباها خاصا هو قسم نظم المعلومات الإدارية في المنظمة. فقد كانت نائبة المدير لنظم المعلومات الإدارية قلقة لأنها أدركت بأن إعادة الهندسة ستأخذ بحدود ٤٠ في المائة من مواردها، و جميع أفضل العاملين لديها تقريبا، و طالبت أن يقوم المدير التنفيذي الأول بمساندتها عندما سيتحتم عليها فيما بعد إخبار المديرين التنفيذيين للأقسام الأخرى في الشركة بأن الإعادة ستسبب التأخيرات في مشروعاتهم. و قد وافق المدير على ذلك.

و في نهاية اللقاء التزم نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية بتخصيص واحد من مساعديه المباشرين إلى منسق الإعادة لمدة شهرين للمساعدة في معالجة التحول بالنسبة لأعضاء الفرق الجديدة. و قد تم كذلك مناقشة التفصيلات العملية مثل موازنات تغيير أماكن العاملين و التعديلات على ستدخل على التعويضات و المكافئات الإضافية و الأساليب الوسيلية لتوظيف عاملين جدد للتعويض عن العاملين في جهد الإعادة.

و من الأفضل كما يقال أن يكون المرء ذكيا، غير أنه من الأفضل له أن يكون محظوظا كذلك. و هذا ما حدث بالفعل لمنسق الإعادة في عملية التخطيط للمكان الذي يحتاجه. فقد وجدت مجموعة المرافق و الأبنية في الشركة بناية مكاتب كانت قد شغرت حديثا على بعد خمسة أميال من المقر الرئيس للشركة، و التي بالإمكان تعديلها كي تناسب احتياجات فرق الإعادة. و قد كان هذا الأمر مصادفة جيدة للغاية، سيما و أن سعرها كان جيدا أيضا، و لم يكن لدى الشركة أي خيارات متاحة، إذ كانت جميع غرف الاجتماعات محجوزة فوق طاقاتها مسبقا.

غير أن هذا المبنى لم يكن متوفرا لشغله من قبل عاملي الإعادة لثلاثة أشهر أخرى. و في غياب أي حلول بديلة فقد توقف جهد الإعادة بالكامل تقريبا لتسعين يوما، و فتر زخمه إذ لم يكن له أي أخبار أو عمل أو مزايا. غير أن الإعادة استطاعت الوقوف على أقدامها مرة أخرى بعد كثير من الجهد الشاق و القلق. و قد تعلم منسق الإعادة من هذا الوضع درسا جيدا، حيث كانت الإعادة على وشك الفشل بسبب الحاجة إلى بعض غرف الاجتماعات. و قرر لنفسه أنه كان يتوجب عليه توقع حاجته إلى العاملين و إلى المرافق قبل أن تغدو هذه الحاجة أزمة، و أنه كان عليه العمل على حلها حتى قبل أن يتم تعريفها بشكل كامل. و لن يسمح لنفسه أن يحاول مرة أخرى إدارة الإعادة بالطريقة التقليدية من خلال

التخطيط للخطوة الأولى فالثانية و هكذا، و أنه سيعمل من الآن فصاعدا "من اليمين إلى اليسار"، أي أنه سيبدأ بالعمل من النهاية متوقعا ما سيحتاج إليه في نهاية الأمر، و من ثم يشرع بالعمل متحركا باتجاه الخلف. و يتضح من هذه التجربة بأن الشركة لم تكن وحدها في طور إعادة هندستها، بل أن عقلية العاملين فيها كانت تحت طائلة التغيير أيضا.

٢. أزمة التحول

كيف يمكنك بسرعة و بشكل فاعل تدريب و توجيه ١٢٠ من مهندسي الإعادة؟ فقد كانت هذه المهمة هي المحنة التي واجهتها قيادة الإعادة في شركة كبيرة للتقنية المتقدمة تقع على الساحل الغربي للولايات المتحدة، عندما كانت في طور التحضير للبدء بالإعادة. فقد عملت ثلاث فرق هي تنفيذ الطلبات و المشتروات و اقتناء العملاء طيلة أربعة أشهر لتطوير مفاهيم لعمليات جديدة. و قد تم قبول توصيات هذه الفرق و تم تزويد فرق التنفيذ بالعاملين، و كانوا جاهزين للعمل. غير أنهم صادفوا مشكلتين تمثلت أولاهما في عدم معرفة العاملين الجدد للكثير عن إعادة الهندسة بشكل عام، و عن التصميمات المعادة للعمليات الجديدة على وجه الخصوص. و ثانيهما كانت أنه كان يتحتم عليهم العمل سوية كفرق. فقد عرف عن هذه الشركة عدم نجاحها في العمل الفرقي، إذ كانت المجهودات البطولية الفردية الصفة المميزة لطبيعة العمل فيها.

و قد تمركز الحل الذي جاءت به قيادة الإعادة على عقد اجتماع لثلاثة أيام خارج مركز الشركة كي يحضره جميع العاملين الجدد، و خصصت لتدريبهم ١٥ خبيرا من الذين قاموا بإعادة تصميم العمليات في الشركة. و قد حدد للبرنامج ثلاثة أهداف رئيسية هي تعليم كل عامل جديد المنهجية و الأساليب الأساسية لتنفيذ

الإعادة، و مشاركتهم حلول إعادة التصميم، و البدء بعملية تحويل هذه المجموعة من أفراد متفرقين إلى فرق متماسكة.

و يعد الهدف الثالث أصعب الأهداف الثلاثة من حيث التحقيق، إذ كان يُعرف عن الشركة أخذها بمبدأ تشجيع المنافسة الداخلية فيها، و كان يُنظر إلى التعاون ما بين الوظائف المتعددة فيها كالتعاون مع العدو. و كان شعار ثقافة الشركة "العمل باتجاه الأعلى أو الخروج منها". و على هذا الأساس، فقد وجد العاملون الذين لم يكونوا يحسنون قطع حلقوم غيرهم ملاذا سريعا و آمنا في ترك الشركة للعمل خارجها. و ليس عجيبا أن يكون العمل الفرقي الإيجابي أمرا نادرا الحدوث في مثل هذه البيئة.

غير أن نجاح الإعادة كان يتطلب مستويات عالية من العمل الفرقي، إذ أن القدر الكبير من العمل كان بالإمكان إنجازه فقط من خلال تقليل التصارع الهادر للطاقات إلى الحد الأدنى و السماح للفرق الفرعية بحرية القيام بالعمل المتزامن. و لعل الأمر الأكثر أهمية كان يكمن في جعل كل فريق يركز على هدف واضح مشترك يفهمه، و يشترك في تحقيقه جميع أعضائه. و بناء فرق كهذه كان يتطلب وقتا كافيا، و كانت الشركة بحاجة إلى البدء بتنفيذه في أسرع وقت ممكن.

و بعد أسبوعين من التحضير المكثف، قام أصحاب العمليات و قادة فريق التصميم بصياغة جدول أعمال للقاء الأيام الثلاثة خارج مقر الشركة و الذي كان يهدف إلى تحقيق جميع الأهداف الثلاثة للبرنامج المعد له.

و قد انصب التركيز في اليوم الأول على إعادة تصميم العمليات ذاتها، و قرر المنسق العام للإعادة ضرورة أن يفهم كل عامل جديد جميع التصميمات المعادة بدلا من أن يفهم فقط جزء المشروع الذي يعمل عليه مباشرة، و ذلك لوجود العديد من الصلات و العلاقات المترابطة بين العمليات. و لإدراك هذه

الغاية، فقد بادر أعضاء كل فريق لإعادة التصميم بعرض أفكارهم، و وصف كيفية اختلاف العملية القديمة عن العملية السابقة لمدة تسعين دقيقة. كما قامت مجموعات تقنية المعلومات و الموارد البشرية و إدارة التغيير بتحديد دلالات التصميمات و خطط التنفيذ الأولي لها.

و تم وضع الجولة الأولى من أنشطة بناء الفرق بين هذه العروض عن التصميمات. و تم كذلك وضع كل فريق من الفرق الاثني عشر حول طاولة مستديرة طيلة اليوم، و تم تخصيص منسق أو بان للفريق لكل طاولة. و لما كان العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا يعرفون بعضهم البعض، فقد قام منسقو الفرق بإدارة عدد من ألعاب التقديم كي يتم التعارف و كسر الحواجز بينهم. فقد قام كل عضو في الفريق مثلا بإخبار الآخرين أربعة جمل عن نفسه، اثنان منهم صحيحة و الاثنان الأخريان غير ذلك. و كان على بقية الأعضاء فصل الحقيقة عن الكذب من خلال استخدامهم لإدراكهم و حدسهم، و من خلال تحدثهم مع العضو المعني.

و تم اختتام اليوم الأول بعرض مثير بعد العشاء قدمه المدير التنفيذي الأول للشركة، و شرح فيه لمدة ساعة كاملة الجو التنافسي الذي دفع بالشركة إلى اللجوء إلى إعادة الهندسة، و عبر للحضور عن امتنانه لمشاركتهم في هذا المشروع الحيوي، و أكد على توقه للحصول على نتائج سريعة لهذا الجهد.

و قد تم تخصيص اليوم الثاني لفهم خارطة طريق الإعادة و للتدريب على منهجية تنفيذها.

غير أن الحدث الرئيس لهذا اليوم، و ربما اللقاء بأكمله، كان نشاط الأمسية المتمثل في مسابقة بناء نماذج طائرات شراعية. فعند اجتماع مجموعة التخطيط بعد أسبوع من انقضاء اللقاء بغرض تقييمه، كان هنالك إجماع بأن تمرين بناء الفرق كان قد فاق من حيث نجاحه كل توقعاتهم.

و قد شمل تمرين بناء الطائرة الشراعية الذي أقيم في فندق سان فرانسيسكو حوالي ١٢٠ مشاركا كونوا اثنا عشر فريقا، تحلقوا جميعهم حول طاولات في صالة اكتظت بهم.

و اشتمل الجمع على مهندسين إلكترونيين و مبرمجي حاسب و مديرين تنفيذيين للتسويق كانوا يعملون بشكل محموم في بناء الطائرات الشراعية، حيث كانوا يقومون بقطع ألواح خشب البلزا القوي و الخفيف الوزن، و يعملون على اختبار أنماط طيرانها، و يسرقون أفكار بعضهم البعض، و يشربون الكثير من المشروبات الباردة. و كانت موسيقى فلم "الطيار المقاتل الأول" تصدح في القاعة من عدد من مكبرات الصوت التي وضعت في مواضع متميزة. و كان الجو السائد مفعما بالطاقة و الحماس الذي يقرب من الفوضى، تماما كما هو حال الإعادة ذاتها.

و قد عهد لكل فريق بناء طائرة شراعية لمسابقة اليوم التالي. و كان لهذه المسابقة هدفان، أولهما المساعدة في بناء الفرق، و تشجيع الفرق على حل المشكلات بطرق مبتكرة. و قد أعطي لكل فريق نفس المجموعة من أجزاء الطائرة الشراعية لتركيبها، و كان التحدي ينطوي على كيفية استخدام الفريق لها. و قد سمح لكل فريق بالقيام بعدة اختبارات لقدرة طائرته على التحليق. و كانت صيحات التشجيع تنطلق في القاعة عندما ينجح أحد النماذج في الطيران، في حين تُقابل المحاولات الفاشلة بالتنهد المعبر عن المواساة. و قد استمرت جلسة الطيران التجريبي حتى بعد منتصف الليل.

و امتاز صباح اليوم التالي بذات النشاط و الحماس. و كانت الكمية المتنوعة من الطائرات (و كذلك مقدرتها على الطيران) تثير العجب، إذ تراوحت من الطائرات الشراعية الأنيقة إلى طائرات فارغة الجوف عظيمة الأجنحة، و كادت إحداها التي تشبه القرص أن تطيح برؤوس بعض الحاضرين عندما أطلقت

نظرا لكبرها و لثقل وزنها. و تم في نهاية المسابقة إعلان فوز الجميع، برغم أن الطائرات التي حققت مدى طيران تجاوز الخمسين ياردة كانت قد حصلت على جوائز خاصة.

و قام المنسق العام للإعادة في عصر ذلك اليوم و بعد حفل توزيع الجوائز بترؤس جلسة مناقشة حول العلاقة بين تمرين بناء الطائرات الشراعية و إعادة الهندسة. و قام الحضور بمناقشة ماهية ما تعلموه عن العمل سوية و كيفية شعورهم عند تعاونهم مع "العدو"، أي الفرق الأخرى المنافسة لهم، و كيف أن بناء طائرة شراعية تستطيع التحليق كان أشبه بالتحدي الذي يستحيل تحقيقه، و كيف أنه كان عليهم استخدام مهارات فريدة من نوعها لكل عضو في الفريق، و كم كان شعورهم بالإحباط و الصدمة عندما تلقوا مهمة يعوزها الترتيب، و الكثير من الأمور الأخرى.

و بعد انقضاء اللقاء شعر المنسق العام للإعادة و العاملين معه بأنهم حققوا جهدا طيبا في تحقيق أهدافهم، فقد ساعد التدريب على عملية إعادة تصميم عمليات الشركة و المنهجية التي اتبعوها في تهيئة الجو لتنفيذ الإعادة. و لعل الأهم من ذلك هو أن التركيز على بناء الفرق قد نجح في وضع الأسس لعمل فرقي فاعل برغم أنه كان مخالفا بشكل جوهري للتوجه القائم في الشركة و الذي كان يستند إلى مبدأ المبادرة الفردية في تنفيذ العمل داخل الشركة. غير أنهم أدركوا أن عليهم عمل الكثير من أجل جعل العمل الفرقي المعيار الجديد لثقافة الشركة، و أن ما قاموا به كان خطوة على الطريق الصحيح. و بهذا يكون تمرين بناء نماذج الطائرات الشرعية قد برهن على أنه دواء ناجع لشركة كانت معتادة على الطعن في الظهر.

٣. أزمة الملموسية و الاختبار

بعد ستة أسابيع من بدء التنفيذ لم يكن قائد الفريق بعد متأكدا من سؤالين أساسيين، أولهما يتعلق بصلاح تصميم العملية الجديدة للعمل من عدمه، و ثانيهما أنه إذا ما نجح التصميم الجديد في العمل، فهل سيكون محل رضا العاملين الميدانيين أم أنه سيكون مثار سخطهم. و قد كانت هنالك أهمية كبيرة تعلق على جوابي هذين السؤالين في هذه الشركة للأطعمة الجاهزة. فقد أدى الضغط الكبير الآتي من عملائها الكبار إلى حفزها على إعادة هندسة عملية إدارة العملاء (أو المبيعات و الخدمة). فقد دأبت الشركة في الماضي على تنظيم عملية المبيعات وفق مجموعة المنتجات، كأن تكون الكعك المحلى للكبار و الكعك المحلى للأطفال و القراقيش (أو البسكويت الرقيق الهش الناشف). و وفقا لهذا التنظيم كان ثلاثة أو أربعة من مندوبي المبيعات المختلفين يقومون بزيارات إلى باعة التجزئة خلال أسبوع واحد، غير أن أيا منهم لم يكن يعلم ما قام به زملاؤه الآخرون من عمل مع العميل. كما أن منظمة الخدمة الميدانية للشركة، و التي كانت تعنى بمساندة مندوبي المبيعات من خلال حملات الإعلان التعاوني و الترويج و تقديم الخبرات في مجال التشجيع و الترفيع كانت مجزأة إلى مجموعة من الوحدات الوظيفية التي لم تكن لها صلات قوية تربطها بأي حساب أو مندوب مبيعات معين.

و قد تضمن التصميم الجديد للعملية فريقا سمي "فريق المبيعات و الخدمة المتكامل" الذي يكون فيه لممثلي المبيعات فريق شريك مخصص للمساندة الميدانية يتم اختيار أعضائه من أقسام الترويج و الإعلان و الترفيع، و يركز كل عضو في فريق المبيعات و الخدمة المتكامل على سوق جغرافي معين، و يقوم بمناولة جميع منتجات الشركة لباعة التجزئة في السوق. و ترتيب من هذا النوع سيسهل الأمور بشكل كبير لباعة التجزئة من خلال مدهم بمجموعة ثابتة من الناس حتى يقوموا

معهم علاقة طويلة الأمد.

و قد قام فريق التنفيذ بعد استلامه لتفصيلات فريق التصميم بالعمل لمدة ستة أسابيع بشكل متواصل على إضافة التفصيلات التي لم يتضمنها التصميم الأصلي. و قام الفريق في ذات الوقت بتطوير مواصفات برنامج التسعيرة الجديد بالحاسب الذي سيحتاجه فريق المبيعات و الخدمة المتكاملة، و قام أيضا بكتابة المواد المستخدمة في تدريب المجموعة الاسترشادية الأولى. و قد تمت جدولة المشروع الاسترشادي للبدء في ثلاثة أشهر، غير أن فريق التنفيذ لم يكن واثقا بعد من إمكانية تطبيق العملية الجديدة. فقد بدا التصميم عظيما على الورق، غير أن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن العالم الفعلي يفرض على الدوام تعقيدات غير متوقعة، مثل جداول العطل الشخصية، و الاستثناءات المتمثلة في باعة التجزئة الذين يصرون على أن تسير الأمور وفقا لأهوائهم. و كل هذه الأمور لا يمكن توقعها بالكامل. كما أنه من المحال تقريبا الحصول على ردود فعل ذات مغزى لتصميم مجرد موصوف على الورق. و كانت الطريقة الوحيدة لتقرير صلاحية العملية من الناحية العملية تتمثل في جعلها عملية ملموسة. و قرر الفريق اختبار صلاحيتها من خلال إجراء عملية محاكاة كبيرة تتم على أرض الواقع، و ذلك من خلال لعب أدوار العملية الجديدة كي يتم اختبار التفاعلات الحيوية التي تجري بين العملاء و فريق المبيعات و الخدمة المتكامل و أجزاء الشركة الأخرى. و لغرض اختبار تقبل الحقل الميداني للعملية فقد اعتزم الفريق القيام بتمثيل هذه العملية أمام "حضور" من العاملين الميدانيين.

و قد كان ذلك بمثابة نقطة التقاطع الحرج للفريق. فبعد أداء هذه المحاكاة أمام العاملين الميدانيين يتم أداء خطوتين رئيستين هما تطوير نظم المعلومات و تسريع عملية التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. و إذا كان هنالك من مشكلات مع

العملية الجديدة فإن الفريق كان بحاجة إلى اكتشافها الآن من خلال المحاكاة لتفادي ضرورة إعادة تصميم النظم، و تكوين انطباع سيئ عن تصميم العملية بين أولئك العاملين الذين يراد منهم تبنيها.

و لغرض التحضير لعملية المحاكاة فقد قام الفريق بتقسيم غرفة اجتماعات كبيرة إلى عدة أجزاء ، و خصص زاوية منها لتمثيل مكتب مدير مخزن التجزئة، و زاوية أخرى تمثل مكتب المبيعات المحلي للشركة، في حين مثل المستودع حاوية ملفات صغيرة، و حلت منضدة محل المصنع. و مثلت منطقة قرب الحائط بيت مندوب المبيعات الذي يبدأ منه إدخال أنشطة البيع إلى الحاسب. و لغرض ضمان دقة عملية لعب الأدوار قام مندوبو المبيعات الخبيرين في الفريق بالإتيان بمجموعة من الضوابط التي حددت سياق الأحداث التي سيتم محاكاتها و المواضيع التي ستطرح في النقاشات. و عمد الفريق أخيرا إلى اختيار الحضور لعملية المحاكاة. فقد كان الفريق بحاجة إلى ممثلين من مختلف الأصعدة في الحقل مع أهمية التركيز على التمثيل الجغرافي الصحيح. فإذا ما نجحت تجربة المحاكاة، فإن هؤلاء الحضور سيتحولون إلى رسل يدعون إلى عملية الإعادة في طول الشركة و عرضها. كما شعر الفريق بأن من الحكمة أن يضم الحضور واحدا أو اثنين من "المشككين" من الذين عرفوا أقدامها مرة أخرى بعد كثير من الجهد الشاق و القلق. و قد تعلم منسق الإعادة من هذا الوضع درسا جيدا، حيث كانت الإعادة على وشك الفشل بسبب الحاجة إلى بعض غرف الاجتماعات. و قرر لنفسه أنه كان يتوجب عليه توقع حاجته إلى العاملين و إلى المرافق قبل أن تغدو هذه الحاجة أزمة، و أنه كان عليه العمل على حلها حتى قبل أن يتم تعريفها بشكل كامل. و لن يسمح لنفسه أن يحاول مرة أخرى إدارة الإعادة بالطريقة التقليدية من خلال التخطيط للخطوة الأولى فالثانية و هكذا، و أنه سيعمل من الآن فصاعدا "من اليمين إلى اليسار"، أي

أنه سيبدأ بالعمل من النهاية متوقعا ما سيحتاج إليه في نهاية الأمر، و من ثم يشوع بالعمل متحركا باتجاه الخلف. و يتضح من هذه التجربة بأن الشركة لم تكن وحدها في طور إعادة هندستها، بل أن عقلية العاملين فيها كانت تحت طائلة التغيير أيضا.

٢. أزمة التحول

كيف يمكنك بسرعة و بشكل فاعل تدريب و توجيه ١٢٠ من مهندسي الإعادة؟ فقد كانت هذه المهمة هي المحنة التي واجهتها قيادة الإعادة في شركة كبيرة للتقنية المتقدمة تقع على الساحل الغربي للولايات المتحدة، عندما كانت في طور التحضير للبدء بالإعادة. فقد عملت ثلاث فرق هي تنفيذ الطلبات و المشتروات و اقتناء العملاء طيلة أربعة أشهر لتطوير مفاهيم لعمليات جديدة. و قد تم قبول توصيات هذه الفرق و تم تزويد فرق التنفيذ بالعاملين، و كانوا جاهزين للعمل. غير أنهم صادفوا مشكلتين تمثلت أولاهما في عدم معرفة العاملين الجدد للكثير عن إعادة الهندسة بشكل عام، و عن التصميمات المعادة للعمليات الجديدة على وجه الخصوص. و ثانيهما كانت أنه كان يتحتم عليهم العمل سوية كفرق. فقد عرف عن هذه الشركة عدم نجاحها في العمل الفرقي، إذ كانت المجهودات البطولية الفردية الصفة المميزة لطبيعة العمل فيها.

و قد تمركز الحل الذي جاءت به قيادة الإعادة على عقد اجتماع لثلاثة أيام خارج مركز الشركة كي يحضره جميع العاملين الجدد، و خصصت لتدريبهم ١٥ خبيرا من الذين قاموا بإعادة تصميم العمليات في الشركة. و قد حدد للبرنامج ثلاثة أهداف رئيسية هي تعليم كل عامل جديد المنهجية و الأساليب الأساسية لتنفيذ الإعادة، و مشاركتهم حلول إعادة التصميم، و البدء بعملية تحويل هذه المجموعة

من أفراد متفرقين إلى فرق متماسكة.

و يعد الهدف الثالث أصعب الأهداف الثلاثة من حيث التحقيق، إذ كان يُعرف عن الشركة أخذها بمبدأ تشجيع المنافسة الداخلية فيها، و كان يُنظر إلى التعاون ما بين الوظائف المتعددة فيها كالتعاون مع العدو. و كان شعار ثقافة الشركة "العمل باتجاه الأعلى أو الخروج منها". و على هذا الأساس، فقد وجد العاملون الذين لم يكونوا يحسنون قطع حلقوم غيرهم ملاذا سريعا و آمنا في ترك الشركة للعمل خارجها. و ليس عجيبا أن يكون العمل الفرقي الإيجابي أمرا نادرا الحدوث في مثل هذه البيئة.

غير أن نجاح الإعادة كان يتطلب مستويات عالية من العمل الفرقي، إذ أن القدر الكبير من العمل كان بالإمكان إنجازه فقط من خلال تقليل التصارع الـمهادر للطاقات إلى الحد الأدنى و السماح للفرق الفرعية بحرية القيام بالعمل المتزامن. و لعل الأمر الأكثر أهمية كان يكمن في جعل كل فريق يركز على هدف واضح مشترك يفهمه، و يشترك في تحقيقه جميع أعضائه. و بناء فرق كهذه كان يتطلب وقتا كافيا، و كانت الشركة بحاجة إلى البدء بتنفيذه في أسرع وقت ممكن.

و بعد أسبوعين من التحضير المكثف، قام أصحاب العمليات و قادة فريق التصميم بصياغة جدول أعمال للقاء الأيام الثلاثة خارج مقر الشركة و الذي كان يهدف إلى تحقيق جميع الأهداف الثلاثة للبرنامج المعد له.

و قد انصب التركيز في اليوم الأول على إعادة تصميم العمليات ذاتها، و قرر المنسق العام للإعادة ضرورة أن يفهم كل عامل جديد جميع التصميمات المعادة بدلا من أن يفهم فقط جزء المشروع الذي يعمل عليه مباشرة، و ذلك لوجود العديد من الصلات و العلاقات المترابطة بين العمليات. و لإدراك هذه الغاية، فقد بادر أعضاء كل فريق لإعادة التصميم بعرض أفكارهم، و وصف كيفية

اختلاف العملية القديمة عن العملية السابقة لمدة تسعين دقيقة. كما قامت مجموعات تقنية المعلومات و الموارد البشرية و إدارة التغيير بتحديد دلالات التصميمات و خطط التنفيذ الأولي لها.

و تم وضع الجولة الأولى من أنشطة بناء الفرق بين هذه العروض عن التصميمات. و تم كذلك وضع كل فريق من الفرق الاثنى عشر حول طاولة مستديرة طيلة اليوم، و تم تخصيص منسق أو بان للفريق لكل طاولة. و لما كان العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا يعرفون بعضهم البعض، فقد قام منسقو الفرق بإدارة عدد من ألعاب التقديم كي يتم التعارف و كسر الحواجز بينهم. فقد قام كل عضو في الفريق مثلا بإخبار الآخرين أربعة جمل عن نفسه، اثنان منهم صحيحة و الاثنان الأخريان غير ذلك. و كان على بقية الأعضاء فصل الحقيقة عن الكذب من خلال استخدامهم لإدراكهم و حدسهم، و من خلال تحدثهم مع العضو المعني.

و تم اختتام اليوم الأول بعرض مثير بعد العشاء قدمه المدير التنفيذي الأول للشركة، و شرح فيه لمدة ساعة كاملة الجو التنافسي الذي دفع بالشركة إلى اللجوء إلى إعادة الهندسة، و عبر للحضور عن امتنانه لمشاركتهم في هذا المشروع الحيوي، و أكد على توقه للحصول على نتائج سريعة لهذا الجهد.

و قد تم تخصيص اليوم الثاني لفهم خارطة طريق الإعادة و للتدريب على منهجية تنفيذها.

غير أن الحدث الرئيس لهذا اليوم، و ربما اللقاء بأكمله، كان نشاط الأمسية المتمثل في مسابقة بناء نماذج طائرات شراعية. فعند اجتماع مجموعة التخطيط بعد أسبوع من انقضاء اللقاء بغرض تقييمه، كان هنالك إجماع بأن تمرين بناء الفرق كان قد فاق من حيث نجاحه كل توقعاتهم.

و قد شمل تمرين بناء الطائرة الشراعية الذي أقيم في فندق سان

فرانسيسكو حوالي ١٢٠ مشاركا كونوا اثنا عشر فريقا، تحلقوا جميعهم حول طاولات في صالة اكتظت بهم.

و اشتمل الجمع على مهندسين إلكترونيين و مبرمجي حاسب و مديرين تنفيذيين للتسويق كانوا يعملون بشكل محموم في بناء الطائرات الشراعية، حيث كانوا يقومون بقطع ألواح خشب البلزا القوي و الخفيف الوزن، و يعملون على اختبار أنماط طيرانها، و يسرقون أفكار بعضهم البعض، و يشربون الكثير من المشروبات الباردة. و كانت موسيقى فلم "الطيار المقاتل الأول" تصدح في القاعة من عدد من مكبرات الصوت التي وضعت في مواضع متميزة. و كان الجو السائد مفعما بالطاقة و الحماس الذي يقرب من الفوضى، تماما كما هو حال الإعادة ذاتها.

و قد عهد لكل فريق بناء طائرة شراعية لمسابقة اليوم التالي. و كان لهذه المسابقة هدفان، أولهما المساعدة في بناء الفرق، و تشجيع الفرق على حل المشكلات بطرق مبتكرة. و قد أعطي لكل فريق نفس المجموعة من أجزاء الطائرة الشراعية لتركيبها، و كان التحدي ينطوي على كيفية استخدام الفريق لها. و قد سمح لكل فريق بالقيام بعدة اختبارات لقدرة طائرته على التحليق. و كانت صيحات التشجيع تنطلق في القاعة عندما ينجح أحد النماذج في الطيران، في حين تُقابل المحاولات الفاشلة بالتنهد المعبر عن المواساة. و قد استمرت جلسة الطيران التجريبي حتى بعد منتصف الليل.

و امتاز صباح اليوم التالي بذات النشاط و الحماس. و كانت الكمية المتنوعة من الطائرات (و كذلك مقدرتها على الطيران) تثير العجب، إذ تراوحت من الطائرات الشراعية الأنيقة إلى طائرات فارغة الجوف عظيمة الأجنحة، و كادت إحداها التي تشبه القرص أن تطيح برؤوس بعض الحاضرين عندما أطلقت نظرا لكبرها و لثقل وزنها. و تم في نهاية المسابقة إعلان فوز الجميع، برغم أن

الطائرات التي حققت مدى طيران تجاوز الخمسين ياردة كانت قد حصلت على جوائز خاصة.

و قام المنسق العام للإعادة في عصر ذلك اليوم و بعد حفل توزيع الجوائز بترؤس جلسة مناقشة حول العلاقة بين تمرين بناء الطائرات الشراعية و إعادة الهندسة. و قام الحضور بمناقشة ماهية ما تعلموه عن العمل سوية و كيفية شعورهم عند تعاونهم مع "العدو"، أي الفرق الأخرى المنافسة لهم، و كيف أن بناء طائرة شراعية تستطيع التحليق كان أشبه بالتحدي الذي يستحيل تحقيقه، و كيف أنه كان عليهم استخدام مهارات فريدة من نوعها لكل عضو في الفريق، و كم كان شعورهم بالإحباط و الصدمة عندما تلقوا مهمة يعوزها الترتيب، و الكثير من الأمور الأخرى.

و بعد انقضاء اللقاء شعر المنسق العام للإعادة و العاملين معه بأنهم حققوا جهدا طيبا في تحقيق أهدافهم، فقد ساعد التدريب على عملية إعادة تصميم عمليات الشركة و المنهجية التي اتبعوها في تهيئة الجو لتنفيذ الإعادة. و لعل الأهم من ذلك هو أن التركيز على بناء الفرق قد نجح في وضع الأسس لعمل فرقي فاعل برغم أنه كان مخالفا بشكل جوهري للتوجه القائم في الشركة و الذي كان يستند إلى مبدأ المبادرة الفردية في تنفيذ العمل داخل الشركة. غير أنهم أدركوا أن عليهم عمل الكثير من أجل جعل العمل الفرقي المعيار الجديد لثقافة الشركة، و أن ما قاموا به كان خطوة على الطريق الصحيح. و بهذا يكون تمرين بناء نماذج الطائرات الشرعية قد برهن على أنه دواء ناجع لشركة كانت معتادة على الطعن في الظهر.

٣. أزمة الملموسية و الاختبار

بعد ستة أسابيع من بدء التنفيذ لم يكن قائد الفريق بعد متأكدا من سؤالين

أساسيين، أولهما يتعلق بصلاح تصميم العملية الجديدة للعمل من عدمه، و ثانيهما أنه إذا ما نجح التصميم الجديد في العمل، فهل سيكون محل رضا العاملين الميدانيين أم أنه سيكون مثار سخطهم. و قد كانت هنالك أهمية كبيرة تُعلق على جوابي هذين السؤالين في هذه الشركة للأطعمة الجاهزة. فقد أدى الضغط الكبير الآتي من عملائها الكبار إلى حفزها على إعادة هندسة عملية إدارة العملاء (أو المبيعات و الخدمة). فقد دأبت الشركة في الماضي على تنظيم عملية المبيعات وفق مجموعة المنتجات، كأن تكون الكعك المحلى للكبار و الكعك المحلى للأطفال و القراقيش (أو البسكويت الرقيق الهش الناشف). و وفقا لهذا التنظيم كان ثلاثة أو أربعة من مندوبي المبيعات المختلفين يقومون بزيارات إلى باعة التجزئة خلال أسبوع واحد، غير أن أيا منهم لم يكن يعلم ما قام به زملاؤه الآخرون من عمل مع العميل. كما أن منظمة الخدمة الميدانية للشركة، و التي كانت تُعنى بمساندة مندوبي المبيعات من خلال حملات الإعلان التعاوني و الترويج و تقديم الخبرات في مجال التشجيع و الترفيع كانت مجزأة إلى مجموعة من الوحدات الوظيفية التي لم تكن لها صلات قوية تربطها بأي حساب أو مندوب مبيعات معين.

و قد تضمن التصميم الجديد للعملية فريقا سمي "فريق المبيعات و الخدمة المتكامل" الذي يكون فيه لممثلي المبيعات فريق شريك مخصص للمساندة الميدانية يتم اختيار أعضائه من أقسام الترويج و الإعلان و الترفيع، و يركز كل عضو في فريق المبيعات و الخدمة المتكامل على سوق جغرافي معين، و يقوم بمناولة جميع منتجات الشركة لباعة التجزئة في السوق. و ترتيب من هذا النوع سيسهل الأمور بشكل كبير لباعة التجزئة من خلال مدهم بمجموعة ثابتة من الناس حتى يقوموا معهم علاقة طويلة الأمد.

و قد قام فريق التنفيذ بعد استلامه لتفصيلات فريق التصميم بالعمل لمدة

ستة أسابيع بشكل متواصل على إضافة التفصيلات التي لـــم يتضمنـــها التصميـــم الأصلي. و قام الفريق في ذات الوقت بتطوير مواصفات برنامج التسعيرة الجديـــد بالحاسب الذي سيحتاجه فريق المبيعات و الخدمة المتكاملة، و قام أيضـــا بكتابـــة المواد المستخدمة في تدريب المجموعة الاسترشادية الأولى. و قد تمـــت جدولـــة المشروع الاسترشادي للبدء في ثلاثة أشهر، غير أن فريق التنفيذ لم يكن واثقا بعد من إمكانية تطبيق العملية الجديدة. فقد بدا التصميم عظيما على الورق، غـــير أن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن العالم الفعلي يفرض على الـــدوام تعقيـــدات غـــير متوقعة، مثل جداول العطل الشخصية، و الاستثناءات المتمثلة في باعـــة التجزئـــة الذين يصرون على أن تسير الأمور وفقا لأهوائهم. و كل هذه الأمـــور لا يمكـــن توقعها بالكامل. كما أنه من المحال تقريبا الحصول على ردود فعل ذات مغـــزى لتصميم مجرد موصوف على الورق. و كانت الطريقة الوحيدة لتقريـــر صلاحيـــة العملية من الناحية العملية تتمثل في جعلها عملية ملموسة. و قرر الفريق اختبـــار صلاحيتها من خلال إجراء عملية محاكاة كبيرة تتم على أرض الواقع، و ذلك مـــن خلال لعب أدوار العملية الجديدة كي يتم اختبار التفاعلات الحيوية التي تجري بيـــن العملاء و فريق المبيعات و الخدمة المتكامل و أجزاء الشركة الأخرى. و لغـــرض اختبار تقبل الحقل الميداني للعملية فقد اعتزم الفريق القيام بتمثيل هذه العملية أمـــام "حضور" من العاملين الميدانيين.

و قد كان ذلك بمثابة نقطة التقاطع الحرج للفريق. فبعد أداء هذه المحاكـــاة أمام العاملين الميدانيين يتم أداء خطوتين رئيستين هما تطوير نظـــم المعلومـــات و تسريع عملية التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. و إذا كان هنالك من مشكلات مـــع العملية الجديدة فإن الفريق كان بحاجة إلى اكتشافها الآن من خلال المحاكاة لتفـــادي ضرورة إعادة تصميم النظم، و تكوين انطباع سيئ عن تصميم العملية بين أولئـــك

العاملين الذين يراد منهم تبنيها.

و لغرض التحضير لعملية المحاكاة فقد قام الفريق بتقسيم غرفة اجتماعات كبيرة إلى عدة أجزاء، و خصص زاوية منها لتمثيل مكتب مدير مخزن التجزئة، و زاوية أخرى تمثل مكتب المبيعات المحلي للشركة، في حين مثل المستودع حاوية ملفات صغيرة، و حلت منضدة محل المصنع. و مثلت منطقة قرب الحائط بيت مندوب المبيعات الذي يبدأ منه إدخال أنشطة البيع إلى الحاسب. و لغرض ضمان دقة عملية لعب الأدوار قام مندوبو المبيعات الخبيرين في الفريق بالإتيان بمجموعة من الضوابط التي حددت سياق الأحداث التي سيتم محاكاتها و المواضيع التي ستطرح في النقاشات. و عمد الفريق أخيرا إلى اختيار الحضور لعملية المحاكاة. فقد كان الفريق بحاجة إلى ممثلين من مختلف الأصعدة في الحقل مع أهمية التركيز على التمثيل الجغرافي الصحيح. فإذا ما نجحت تجربة المحاكاة، فإن هؤلاء الحضور سيتحولون إلى رسل يدعون إلى عملية الإعادة في طول الشركة و عرضها. كما شعر الفريق بأن من الحكمة أن يضم الحضور واحدا أو اثنين من "المشككين" من الذين عرفوا بمعارضتهم الشديدة للتصميم المقترح. فقد مثلت هذه المحاكاة فرصة لإقناع هؤلاء المتهكمين بجدوى التصميم الجديد، أو في الأقل تحييدهم إذا تعذر إقناعهم. و يتمثل أضعف الإيمان هنا في إعطاء المقاومين فرصة لتلقي معلومات دقيقة عن العملية الجديدة حتى يكون بوسعهم فهم ما كانوا يعارضونه، بدل تخبطهم في أوهام خيالاتهم. كما حرص الفريق علاوة على حصوله على ردود أفعال العاملين على سماع الأفكار المتعلقة بإدخال التحسينات على التصميم، و ظن أعضاؤه أن الاختبار المعتزم لن يوفر معلومات التغذية المستعادة فحسب، بل أنه سيساهم أيضا في غرس شعور بالتملك لدى الحضور.

و تمت دعوة اثنا عشر مندوب مبيعات ميداني إلى الاختبار، و كان من

الحيوي تحديد التوقعات الصحيحة. فقد تم إخبار الحضور بأن ما يرونه لم يكن نظاما متكاملا بل عملا في طور التطوير، و بدأت عملية المحاكاة بمندوب مبيعات في مكتب العميل و مرت بالتخاطب النمطي الذي تتضمن مراجعة المبيعات السابقة و عمليات الترويج القادمة و تقديم المنتجات الجديدة. و كان الفريق بحاجة إلى معرفة استعداد مندوب المبيعات التابع لفريق المبيعات و الخدمة المتكامل للنجاح في تغطية المدى الموسع للمنتجات و الفترة الزمنية التي سيستغرقها الاجتماع (حيث أن لدى مديري المخازن في الغالب القليل من الوقت لصرفه مع مندوبي المبيعات) و قدرة الحاسب الذي يحمله المندوب معه في التعامل مع متطلبات السرعة و البيانات المطلوبة للعملية الجديدة للمبيعات.

كما تضمنت عملية لعب الأدوار عملية قيام مندوب المبيعات بالاتصال بمكتب المبيعات المحلي للحصول على الموافقة للسماح لبائع التجزئة بتعميم تخفيض الأسعار من منتج إلى آخر. و نظرا لوجود عدد أقل من مستويات المراجع الإدارية للمبيعات في التصميم الجديد المعاد، فقد كان الفريق بحاجة إلى معرفة كيفية عمل ذلك و ما إذا كان سيعمل أم لا. كذلك فإن الفريق كان بحاجة إلى معرفة مدى إمكانية عثور مندوب المبيعات على المدير، و كذلك عدد النداءات التي كان بإمكان مدير محلي واحد التعامل معها.

كذلك قام الفريق بعمل نموذج للقاء موسع بين مندوب للمبيعات و بين فريق المبيعات و الخدمة المتكامل الذي يعود إليه لتقييم كيفية تعاونهم، و للتحقق فيما إذا كانت التغيرات في التعويض (و هو الراتب الذي يعتمد على أداء الفريق و الذي يؤخذ من مقدار الأرباح التي يحققها) سيساهم في تخفيف العداوة التقليدية التي تقوم بين الأقسام المختلفة في الشركة. و شملت جوانب المحاكاة أيضا الطلبات الواردة إلى المستودع للايفاء بمتطلبات عميل فريدة من نوعها أو الطلبات التي

توجه إلى المصنع لتخصيص زمن إنتاج معين لتصنيع منتج ذات نسبة مبيعات عالية. و قد تم أداء الجزء الأخير من عملية المحاكاة في "بيت" مندوب المبيعات، و تم فيه التحقق من قدرة إرسال البيانات من حاسبه المحمول باليد إلى حاسب الشركة بواسطة خط هاتفي. كما كان من الضروري أيضا التثبت من قدرة هذا الحاسب على تحمل الأشكال المختلفة من الاحتمالات التي قد تطرأ عليه نتيجة تعرضه للعبث من قبل عائلة المندوب. و قد مر اختبار إقامة الاتصال بنجاح، غير أن الحاسب تعطل نتيجة لاختبار رهيب قامت به ابنة المندوب التي تبلغ السنتين من العمر حيث قامت بوضع زبدة الفول السوداني في محرك الأقراص.

و قد شارك الحضور طيلة وقت المحاكاة بشكل فاعل في طرح الأسئلة و توفير التغذية المستعادة للمعلومات لما يحدث بالفعل في الميدان. و لم يكن الحضور يعرفون عن الإعادة حتى حضورهم المحاكاة إلا ما سمعوه عنها في العروض الإدارية أو من الإشاعات أو من قراءاتهم في مجلة الشركة. و قد أدهشهم أن العديد منهم أعجبوا بالأسلوب الجديد، إذ كان بمقدورهم رؤية كيفية إسهام هذا الأسلوب الجديد في التخلص من العديد من التعقيدات التي كانوا هم و عملائهم يعانون منها. كما أنهم أعجبوا كذلك بالنظام الجديد للتعويض و التركيز الجديد على الحسابات المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية لعملهم. و لعل من النتائج الثانوية للمحاكاة و التي أدرك مغزاها الحضور هي أن أكثر أعضاء فريق المبيعات و الخدمة المتكامل سيقللون إلى حد كبير من حاجتهم إلى الذهاب إلى مكتب المبيعات الإقليمي لإكمال أعمالهم التي كانوا يحتاجون إلى إكمالها في السابق في المكتب، حيث أن بإمكانهم أدائها و هم في بيوتهم. و كان جميع أعضاء الفريق مرتاحين لفكرة قضاء وقت أطول مع عائلاتهم. و لم يكن الطابع المسيطر على اللقاء تصادميا برغم طرح الحضور للعديد من الأسئلة الصعبة، و قاموا بتحدي الافتراضات التي جاء بها

الفريق في كل جانب من جوانب النقاشات التي دارت في اللقاء، بل امتاز في واقع الأمر و بمرور الوقت خلال يوم اللقاء بالطابع التعاوني المفعم بالود. و كلما تمت ملاحظة و قبول اقتراح من أحد المندوبين الميدانيين، زاد تعلق المندوبون الشخصي بالتصميم الجديد و تأييدهم له. و في ختام اللقاء وزع أعضاء الفريق القمصان الرياضية التي تحمل اسم الفريق على الحضور، و أعطوهم أزرارا دعائية و أكواب قهوة لزملائهم الآخرين من الذين لم يحضروا.

و قد أدرك الفريق عند قيامه بمراجعة ما تم إنجازه في المحاكاة أنهم حققوا نجاحا يفوق كل توقعاتهم، إذ أن التصميم برز قويا بعد اجتيازه مرحلة الاختبار و التمحيص، و أصبح يمتلك فوجا جديدا من الدعاة له. كما أن الخبرة التي حصلوا عليها من عملية وضع نموذج عامل للميدان ستكون ذات قيمة عالية لضمان نجاح مشروع التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. غير أنهم أدركوا أيضا عند استرجاعهم ما وقع من أحداث خلال يوم المحاكاة أنهم اقترفوا خطئا واحدا هو أنهم لم ينبهوا الحضور إلى عدم لبس البدلات بالتأكيد، حيث جاءوا جميعا باللبس الرسمي، في حين أن أعضاء فريق الإعادة، جزاهم الله خيرا، كانوا في الأقل يلبسون الأحذية.

٤. أزمة التكامل

كان المنسق العام للإعادة و مجموعة الإعادة التابعة له في شركة كبيرة للمنتجات الصناعية يواجهون مشكلة كبيرة لم تكن متوقعة، إذ أنهم ابتدءوا جهد الإعادة قبل ستة أشهر بتركيز على تحسين مجموعة معقدة من الصلات البينية التي كانت تربط الشركة بعملائها. فبرغم امتلاك الشركة لأكثر من مائة ألف منتج تقع في صنفين رئيسين من المنتجات، و لقنوات توزيع متعددة و لعدد كبير من العاملين

الذين يقومون بالاتصال و المساندة علاوة على التخاطب مع عملائهم، غير أن عملياتهم الميدانية كانت بصراحة في حالة من الفوضى العارمة. و لتصحيح هذا الحال قامت الشركة بإطلاق مبادرتين رئيستين للإعادة أولهما و أهمهما استهدفت تكامل جميع عمليات خدمة العملاء المتفرقة، و ثانيهما التي ابتدأت قبل أربعة أشهر مضت ركزت على مساندة المبيعات. و كان يقوم على تنفيذ كل جهد منهما مجموعة من فرق التصميم و التنفيذ المترابطة.

و تمثلت المشكلة التي واجهت عملية الإعادة عدم الاتساق الداخلي، إذ أن أي من الفريقين لم يكن يعرف الآخر، و قام كل منهما بإعادة تصميم نفس العمل الذي استهدف المهندس الميداني، غير أن كل منهما أدى العملية بشكل مختلف عن الآخر. فقد قام أحد الفريقين بتحسين المهارات الفنية المطلوبة من المهندس الميداني، و زاد من مدى مسئوليات منصبه، بينما قام الفريق الآخر بوضع تركيز أكبر على وحدة مساندة مركزية للمبيعات. و لم يكتشف أعضاء الفريقين هذه التناقضات إلا بطريق الصدفة عندما قاموا بعد لعب كرة التنس بالجلوس سوية لتناول المرطبات و قاموا بمناقشة تصميماتهم سوية.

و بعد يومين عرضت المشكلة على المنسق العام للإعادة و موظفيه. و في اجتماع حضره الفريقين تم مناقشة القضية و حلها بسرعة. غير أن السؤال الأكبر و الأكثر خطورة كان يكمن في العدد المحتمل للتناقضات الأخرى الخفية في العديد من أنشطة الإعادة الأخرى. فحتى ذلك الحين، كان المنسق و موظفوه يعملون بجد و حماس في التخطيط للتنفيذ و في تقديم عروض حالات جدوى المشروعات المحتملة و في أنشطة الاتصال، غير أنهم أهملوا المنظور الكبير على مستوى الشركة، إذ لم يكن باستطاعة أحد أن يحدد بواقعية عدد المشكلات المحتملة التي كانت بانتظارهم.

و نظرا لخطورة هذا الوضع فقد شرع موظفو المنسق العام بتحديد جميع الأوجه المحتملة للتنافر أو التداخل أو وجود الثغرات بين العمليتين، و اكتشفوا بشكل سريع وجود أكثر من خمسين مشكلة تكامل ممكنة. فقد وجدوا مثلا بأن الفريقين كانا يعملان على تصميم نظامين للمعلومات مختلفين بالكامل برغم أنهما سيستخدمان من قبل نفس المستفيدين، إذ كان أحدهما يتطلب قدرا كبيرا جدا من ذاكرة الحاسب الشخصي بحيث يتعذر تشغيل النظام الآخر معه في ذات الوقت. كما يستخدم كل من البرنامجين وصلا بينيا مختلفا تماما مع المستفيدين، إذ يستخدم الأول قوائم الخيارات المنزلقة إلى الأسفل، في حين يعمل الآخر بالأوامر العادية.

كذلك قام الفريقان بالتعاقد مع مؤسستين مختلفتين للتدريب، في حين أنه كان بمقدورهما بسهولة استئجار مؤسسة واحدة و بتكلفة أقل. كما ظهر أيضا بأن الفريقين قد جاءا بافتراضات مختلفة جذريا عن القدر المطلوب من تفويض العاملين. و عندما أصبح المنسق العام على علم بجميع هذه التناقضات، فقد خلص إلى أن فريقي الإعادة و الفرق الفرعية التابعة لكل منهما لم يكونا يتكلمان إلى بعضهما البعض.

فلقد كان لكل من الفريقين هدف واضح ذاتي الاكتفاء مثل "إنتاج تصميم جديد يشكل اختلافا جوهريا عن التصميم القديم خلال أربعة أشهر" و "الاستعداد للقيام بالتنفيذ الاسترشادي بحلول منتصف شهر سبتمبر". و نظرا لهذه المواعيد الأخيرة للأداء و الضغط المستمر الموجه عليهم، فقد عمد الفريقان إلى الانكفاء على نفسيهما و التركيز بشكل ضيق على المهمات الموكولة إليهما، متجاهلين، بطبيعة الحال، القضايا الأشمل و الأوسع، إذ لم يكن لدى أعضاء الفريقين أي فرصة لمزيد من الاجتماعات. و قد زاد من تفاقم الموقف تواجد الفرق في الغالب في أبنية مختلفة، و حتى في مدن مختلفة. فلم يكن هنالك آلية رسمية عاملة

لتسهيل عملية التشارك بالمعلومات بينهما.

و قد قدر موظفو المنسق العام بأن أمامهم مشـــكلتان مختلفتــان، تتمثــل أولاهما بحل قضايا التكامل التي تزيد على الخمســين، و ثانيــهما الإتيــان بآليــة يستطيع الفريقان من خلالها التخاطب و حل القضايا بسرعة حتى يتجنبــوا وقــوع التنافر بين عملهما في المستقبل.

و لغرض حل المشكلة الأولى قام المنســق العــام بــابتداء سلســلة مــن الاجتماعات المكثفة الطارئة، و ركزت الجولة الأولية فيها على الجوانب الإنســانية للإعادة و تم فيها مناقشة جميع أوجه نظام الأعمال التي جاءت به الإعــادة، مثــل تصميم الشغلات و المساقات الوظيفية و الثواب و التعويض و الاستقلال الشـخصي و غيرها من الأمور. و تم في كل حالة جلب الوقع الذي أحدثه جهدا الإعادة علــى جميع فئات العاملين إلى السطح و إعادة النظر فيه. و قد تــم حــل جميــع أوجــه التضارب بين الفريقين "بتسهيل" من المنسق (أو تدخله الحاسم في بعض الأحيــان). و ركزت الجولة الثانية بدورها على مناقشة نظم المعلومات، في حين اهتمت الثالثة بالجداول، و الرابعة بإدارة التغيير. و استغرقت هذه الاجتماعات أسبوعين تم فــي نهايتها حل أكثر المشكلات على المدى القصير.

و لغرض منع هذه المشكلات من الحدوث مرة أخرى قام المنسق بإقامــة عدد متنوع من الآليات لإجبار الفريقين على التخاطب و حل القضايا المعلقة بشــكل منضبط. و كان من أهم هذه الآليات سجل القضايا اليومي و الذي هو مــن حيــث الجوهر نظام للبريد الإلكتروني ذو شكل موحد للرسائل. فعنــد الســاعة الرابعــة عصرا يقوم كل فريق بغض النظر عن المهام التي يعمل عليــها بــأداء مــهمتين، أولهما إدخال القضايا التي تم حلها أو القرارات التي تم اتخاذها، عــلاوة علــى أي قضايا أو أسئلة استجدت، و ثانيهما الاستجابة لأي أسئلة يطرحها الفريق الآخــر. و

قد عمدت بعض الفرق إلى مقاومة هذا الأسلوب الجديد في العمل ناعتة إياه بوقت التبديد، غير أنهم ما لبثوا "أن اكتشفوا خطأهم" كما عبر عنه المنسق العام.

و قام المنسق أيضا بإقامة سجل للمحفوظات بالحاسب للقضايا التي يحلها كل فريق بغية جعلها في متناول الفرق الأخرى. كما تم ترتيب لقاءات لمناقشة برامج الحاسب المشتركة، و كان على كل فريق أن يحفظ في ملفه الأسبوعي ملخصات لحالة مشروعه و التي يجب توزيعها على الجميع، حتى يصبح بالإمكان ضبط توقيت جداول عمل الفرق.

و برغم أن تدخلات المنسق العام أدت إلى تباطؤ جهد الإعادة لبعض الوقت غير أنها أدت في نهاية المطاف إلى سرعة إنجازه. و كان من الضروري تجنب العمل المعاد خلال فترة تنفيذ العمليات الجديدة. و الدرس الذي نستنبطه من هذه الأزمة هو أن تبني المنسق العام لسياسة المجابهة الجذرية للمشكلات قد ساهم بشكل كبير إلى تقليل عدد معضلات التكامل التي كان بإمكانها إلحاق الضرر بجهد الإعادة و حتى تدميره.

٥. أزمة الخسارة

أحست مديرة الشئون المالية في شركة أدوية كبيرة بخليط من المشاعر عندما كانت تستمع إلى تقرير أعده فريق التخطيط الاسترشادي. فقد كانت مسرورة لسماعها بأن المشكلات الفنية المتعلقة بإعادة هندسة عملية الإقفال المالية قد تم حلها، غير أنها أدركت بأن دمج العمليات المالية الميدانية سيؤدي لا محالة إلى فقدان الكثير من العاملين لأعمالهم.

فقد كان هذا الفقدان في الأعمال حتمي إلى حد ما، إذ أن عملية الإغلاق المالي تطلبت استخدام ٤٥٠ موظفا في خمس و عشرين منطقة و أربعة أقسام

علاوة على المقر الرئيس للشركة. و قد شخص فريق إعادة الهندسة الماليـــة بـــأن العملية كانت تعوزها الكفاءة، و حتى أنها لم تكن ضرورية. فلـــو كـــان بمقـــدور الشركة أن تفصل بين الإغلاق القانوني الذي تفرضه الحكومة في كل ربـــع مـــن السنة و بين الإقفال الشهري و تقوم بجميع عمليات الدمج المالي في مقر الشـــركة، فإن بمقدورها دمج العديد من مكاتبها الميدانية، و أن تعمل في ذات الوقـــت علـــى تلبية متطلبات جهات التنظيم الحكومية و قواعد المراقبة الداخلية فيها.

و اقتنعت مديرة الشئون المالية بأن عليها أن تحزم أمرها و تتحـــول مـــن التأمل إلى التخطيط، و كانت اهتماماتها إنسانية من جهة، نظرا لأنها كانت تعـــرف العديد من الموظفين الميدانيين شخصيا، و فنية من جهة أخـــرى لأنـــها أرادت أن تدير فترة التحول الصعبة هذه بأفضل الأساليب التي تضمن احترام العـــاملين مـــع عدم التفريط بفاعليتها كإدارية مسئولة.

و نظرا للصيت الواسع للإعادة فقد أدركت المديرة بأنه لن يمضي وقـــت طويل قبل أن يعرف الجميع بالتصميم الجديد و تبعاته. و كان عليها أن تقوم بمـــا يلزم لتجنب حدوث هياج بين العاملين في الشركة. و قررت هي و المدير التنفيـــذي الأول للشركة إصدار إعلان يعمم في جميع أنحاء الشركة عن خطة الإعادة، إذ أنه لم يعد ممكنا الإبقاء على سريتها ذلك أن مروجي الإشاعات سيسارعون إلى نشرها على أي حال.

و قررت المديرة أن تقوم بهجوم على ثلاثة محاور، إذ كـــان عليـــها أولا إعلام المنظمة المالية في الشركة بأكملها عن التصميم الجديد و عن جدوله الزمنـــي و الأسباب التي دعت إليه. و لتحقيق هذا الغرض قامت المديرة بتصميم مجموعـــة دقيقة الإيقاع من المخاطبات "المتسلسلة". و كتبت بمعونة فريق الإعـــادة و ألقـــت خطابا في المديرين الماليين الكبار في الشركة أثنـــاء عقدهـــم لاجتماعـــهم الربـــع

فصلي. و قامت أيضا بإعطائهم منشورات لتوزيعها على موظفيهم عند رجوعهم إلى مقرات أعمالهم تضمنت نسخة من العرض الإعلامي الذي قدمته و دليلا لتقديمه، علاوة على توفير أجوبة على الأسئلة التي تدور في الأكثر في أذهان العاملين الماليين في الشركة. و كلفت المديرين الكبار بتدريب الإداريين تحت إمرتهم على كيفية إعلام موظفيهم على جميع المستويات الإدارية في المنظمة المالية للشركة، حتى يعلم الجميع عن خطة الإعادة بشكل سريع، و لعل الأهم هو أن يأتيهم الخبر من شخص يعرفونه.

أما المحور الثاني فقد تضمن مجموعة من خطط الطوارئ الخاصة بالعاملين. و لعل أفضل قرار اتخذته المديرة هو أن خطط إعفاء الناس من مناصبهم لم تكن لتبدأ قبل مرور سنة من تاريخ صدور مذكرة الإعفاء، حتى تعطي الجميع قدرا كافيا من الوقت لحزم أمرهم و الحصول على عمل في جهات أخرى. كما أنها أوعزت إلى جميع مديريها الماليين الكبار بتحديد افضل عامليهم أو أولئك الذين يرغبون الاحتفاظ بهم. ثم أعدت جدولا حتى تقوم بالاتصال بهم شخصيا و تعلمهم بشكل غير رسمي بأن لا يجزعوا و أنها تضمن لهم أعمالهم بغض النظر عما يستجد من أمور. كما قامت كذلك بالاتصال بالعديد من وكالات التوظيف المؤقت المتخصصة في العمل المالي لرفدها بالعاملين الماليين إذا ما حصلت استقالات فجائية للعاملين لديها.

و على المحور الثالث قامت المديرة و المدير التنفيذي الأول للشركة بإعداد "مذكرة زرقاء" تقليدية كي توزع في أنحاء الشركة لإعلام جميع العاملين فيها بالتطورات المستجدة، و أرادت لهذه المذكرة أن تعمم بالسرعة الممكنة حتى تصلهم بعد إكمال العمل على المحورين الأوليين.

و اتسم رد فعل الجميع تقريبا بعد توزيع المذكرة الزرقاء بالهدوء. و برغم

أن العاملين كانوا يتجمعون حول مبردات الماء بشكل طبيعي لمناقشـــة التغيـــيرات غير أنه لم يكن هنالك ذعر أو هياج كالذي يحدث عادة مع إجـــراءات الفصـــل أو تصغير حجم الشركات في الشركات الأخرى، ذلك أن الأخبار لم تكن فـــي الواقـــع جديدة لأن معظم المسئولين الرئيسين كانوا يعلمون جيدا ما يجري مـــن أمـــور، و كانوا فقط ينتظرون إعلانها على الملأ بشكل رسمي.

و كانت المديرة قد اتخذت قرارا حيويا قطعت على نفسها العهد على عـــدم الكذب على الناس و لا حتى طمأنتهم بأنصاف الحقائق بشكل زائف. فقد أخبرتـــهم بالوضع كما هو من دون مواربة، إذ قالت لهم بأن منظمة المـــال داخـــل الشـــركة كانت تعاني من عملية مالية معقدة و عالية التكلفة. و كان لزاما على الشـــركة أن تجد حلا حتى تحول المال الذي تستهلكه العملية إلى مساندة عدد أكبر من الأنشـــطة المضيفة للقيمة في الشركة. و قد آتت الأمانة أكلها، إذ أنه برغم الألم و الصعوبـــة اللتان جابهتا بعض العاملين فإن البيانات المفتوحة و الصادقة أسهمت في بناء جـــو من الثقة في جميع أرجاء الشركة.

و قد أحس الناس بأن الشركة قد بدأت بإخبارهم الحقيقـــة و أنـــها كـــانت مهتمة بمستقبلهم. و قد ساهمت هذه التجربة إلى حد ما في تحديد بداية عقد جديـــد بين العاملين و الإدارة. فقد كانت الحقيقة و بخاصة المرة منها نادرا مـــا تكشـــف للعاملين بشكل مفتوح و بتوقيت مناسب. و قد شعر العاملون الذين كانوا ســـيفقدون أعمالهم بأنهم قد حصلوا على عرض يتسم بالعدل الواضح و كان بمقدورهم تـــرك الشركة دون ما غضب أو شعور بالمرارة. و قد فهموا أيضا بأنه لم يكن بالإمكـــان أن يتسع المكان للكل في ظل العملية الجديدة.

و بهذا تكون المديرة المالية الأولى للشركة قد نجحت ثلاثة مرات، إذ أنـــها لم تنجح في حل البعدين "الصعب" و الإنساني للمشكلة فحسب، بـــل إنـــها منحـــت

الشركة إرثا من الثقة التي ستؤدي عند المحافظة عليها إلى مكاسب جمة لأمد بعيد.

٦. أزمة أولويات الإنقاذ

كان المصرف موضع الدراسة قد واجه مصاعب في تجارته، و كان برنامج إعادة الهندسة فيه يعاني بعض آثار هذه المصاعب. فبمرور الوقت تخلى هذا المصرف الذي كان مركزا ماليا عن دوره كمقرض و أصبح متاجرا بشكل متزايد. و قد حققت هذه السياسة لعدة سنوات أرباحا عالية، غير أن الذي يعيش بالسيف ما يلبث أن يهلك بنصله. فقد ساهم التغير المفاجئ في نسب الفائدة و مجموعة من الخيارات السيئة التي قام بها أحد كبار المتاجرين في المصرف (و الذي لم يعد يعمل فيه) إلى خسارة المصرف للكثير من المال. و كان على الجميع أن يشدوا أحزمتهم، و لم تشكل فرق الإعادة استثناء من هذه القاعدة. فحقيقة أن الإعادة كانت قادرة على أن تحتفظ حتى و لو بقدر قليل من التمويل يدل على سجل مسارها الناجح. فقد حققت عمليات التنفيذ الاسترشادي الثلاث مقاييس أدائها المطلوبة و كانت التوقعات لمرحلة التنفيذ النهائي تبدو إيجابية. غير أنه لم يكن هناك ما يكفي من المال لإكمال جميع المشروعات.

و بعد أسبوع واحد من إعلام المنسقة العامة للإعادة بتقليل كبير في تمويل مشروعات الإعادة، عقدت اجتماعا استغرق يومين مع عامليها و قادة مشروعات الإعادة الثلاث. و تركز هدف الاجتماع على تحديد كيفية التخلص في الأقل من ثلث أنشطتهم التي خططوا لها مع تحقيق أغلب المزايا المتوقعة منها. و قد شارك في الاجتماع أيضا ممثلين من المنظمة المالية في المصرف و الذين كانوا يعملون سوية مع قادة الفريق على تحديد التوقعات المالية لجهد الإعادة.

و قام المجتمعون بسرعة باستكشاف كم متنوع من الحلول المحددة التي

تقلل التكاليف، مثل دمج عمليات التنفيذ النهائي و تقليل استخدام المستشارين و استخدام تقنيات أقل تكلفة. غير أن جميع هذه الحلول المقترحة لم تحقق التوفير الكافي الذي يتناسب مع تقليل ميزانية الإعادة، و كان هنالك حاجة للإتيان بحل جذري للمسألة. و عمدت المنسقة في بداية الاجتماع إلى كتابة المشروعات الخمسة عشرة للإعادة على لوح أبيض و أدرجتها وفق أهمية قيمتها بالنسبة إلى المصرف، و وضعت خطا أحمر فصلت فيه التسعة مشروعات الأولى عن الستة التي تحتها، و بينت بأن تقليل الميزانية يحتم عليها الاحتفاظ بالمشروعات الأهم، و أن الخط الأحمر على اللوح هو الحد بين الأهم و المهم، و أنه يمثل نقطة البدء لمجهود جماعي لتحقيق مسيرة الإعادة بالموارد المتاحة.

و أحس كل من في الغرفة بطبيعة الحال بأن "مشروعه" هو الأهم من غيره، و لذلك قامت المنسقة بمراجعة المنهجية المستخدمة لإعداد المزايا و الفوائد المتوقعة، و شرحت الكيفية التي تم بها تعديل كل مشروع بالنسبة إلى درجة المخاطرة فيه، و كيفية تقديره بالنسبة إلى درجة المبالغة الممكنة فيه، و كيفية أن جميع المشروعات قد تمت دراستها بشكل عادل ومنصف. و قامت المجموعة بعد ذلك بإجراء مناقشة نشطة تعدت حدود الاعتبارات المالية، و تم حث المشاركين على النظر إلى التأثير الاستراتيجي لكل مشروع و وقعه على العملاء و علاقته بالمشروعات و العمليات الأخرى. و تم رسم مصفوفات تبين أوجه الترابط القائمة بين جميع هذه المتغيرات المستقلة، و تغير الخط الأحمر الذي رسمته المنسقة صعودا و نزولا طيلة اليوم. و قد علق أكثر من مشارك بأن اللقاء كان مشابها تماما للعديد من الاجتماعات التي كانت تجرى حول الموازنة عبر السنين، ما عدا أن موضوعه هذه المرة هو الإعادة. و قد حفل الاجتماع بعرض التوليفات التي تجمع بين المشروعات، و تم التفاوض حول العديد من المساومات، و اتخاذ العديد

من القرارات الصعبة في نهاية اليوم.

و كان للمنسقة دور رائد في الاجتماع إذ إنها تابعت بعناد دفع الحضور للوصول إلى ختام الاجتماع بقرارات محددة، و قد قاومت المناشدات العاطفية من بعض الحضور و تجاهلت المجادلات التي كان يعوزها المنطق حول التكلفة المهدرة للعمل المنجز سابقا، و أجبرت المجموعة على قبول خفض الميزانية كحقيقة لا يمكن ردها. و كانت مصممة على عدم وقوف تاريخ جهد الإعادة و لا الشفقة على ما تم عمله حائلين دون التوصل إلى الإبقاء على أفضل توليفة من المشروعات، و كانت صرامة إدارتها للنقاش و انضباطها ملفتان للنظر بحق. أما بالنسبة إلى قادة الفريق فقد شكل الاجتماع بشكل غريب أفضل ساعاتهم مع الإعادة. فبرغم أن أسلوب المنسقة أثار حفيظتهم بعض الشيء غير أنهم اكتفوا بالتركيز في نقاشاتهم على ما هو أفضل لبرنامج الإعادة ككل بدل الإلحاح على المجابهة لصالح مشروعاتهم، و أدركوا أن النجاح الشخصي و النجاح الجماعي كل لا ينفصم.

و في نهاية الحوار تم الاتفاق على شطب مجهود عملية كاملة و حل الفرق الأربعة التي كانت تعمل على عمل مراجعات التصميم التي تبعت التنفيذ الاسترشادي و تطوير نظم المعلومات و التدريب و التخطيط للتنفيذ النهائي. كما تم الاتفاق أيضا على دمج التنفيذ النهائي للعمليتين المتبقيتين. و قد مثل هذا الحل الحصول على أقصى قدر ممكن من العوائد مع البقاء ضمن حدود الترشيد في الإنفاق.

و قد أجمع من في الغرفة من الحضور على أنهم خرجوا بالسمين من الغث، برغم شعورهم بالإحباط الشديد. فقد ذهب الكثير من جهدهم الشاق أدراج الرياح، و كان عليهم إخبار رفاقهم في الفريق بإلغاء المشروع، و لم يكن ذلك هينا

بالنسبة لهم. فقد كدح أعضاء الفريق كدحا سنة كاملة بطولها لتحويل حلمهم إلى واقع ملموس، و لا شك بأن هذا الخبر سيقع عليهم كالصاعقة، إذ أن بعضهم كانوا قد انتقلوا من حيث كانوا يعملون، تاركين ورائهم الترقيات و الامتيازات حتى ينضموا لجهد الإعادة. و لهذه الأسباب جميعا فقد تم تخصيص الجزء الأخير من الاجتماع لمناقشة المساقات الوظيفية لبعض الذين سيصبحون قريبا مهندسي إعادة سابقين. و عملت المنسقة أغلب الشهر الذي تلا الاجتماع في البحث في إيجاد مراكز مرضية لهم و إعادة ضمهم إلى المصرف دون أن يؤثر تفرغهم مع الإعادة على إعادتهم للعمل.

و تم وضع خطة إعلام بمنتهى الحذر و اللباقة لإخبار فرق الإعادة عما استجد في الاجتماع، و تم تحديد من سيقول لمن هذه المستجدات. فقد تقرر إخبار جميع العاملين في الإعادة خلال أربع و عشرين ساعة من انقضاء الاجتماع لأن الأخبار ستتسرب إليهم لا محالة بعد ذلك. و قد سألت المنسقة الحضور رفدها بالأفكار عما ستحتويه المذكرة، إذ أرادت لها أن تعكس روح و مضمون الاجتماع من حيث الاهتمام و القلق المشترك و الجماعي للمجتمعين حول المشروع برمته، و التركيز على مصلحة برنامج الإعادة ككل بدل تفضيل البرامج المنفردة، و تلمس القوة و الشعور بالتشارك في أوقات المحن. و قد أجمع الحضور على ضرورة أن تكون المذكرة إيجابية جهد الإمكان، و أن تؤكد على أنه برغم تصغير مجهود الإعادة بشكل كبير غير أن مزاياه و فوائده للمصرف لن تقلل بنفس النسبة (إذ أن التخفيض سيكون من ١٧٥ مليون دولار إلى ١٣٥ مليونا فقط). كما أكدوا أيضا على توجيه الشكر إلى أعضاء الفرق لإيثارهم و نبلهم، و أن يتم التأكيد لهم بأنهم سيلقون كل عناية و اهتمام عند إعادة تنسيبهم إلى مراكز جديدة في جهد الإعادة، أو إعادتهم إلى مناصب أخرى في المصرف.

و في نهاية يومي الاجتماع خرج المشاركين منه بغصة في حلوقهم غير أنهم برزوا منه أيضا يحدوهم الأمل، فهم قد تعلموا بأنفسهم درسا كان في السابق مقصورا على المديرين الكبار، و هو أن تحقيق الصالح العام ليس هينا و لا مستساغا.

فالقادة يحصلون على قوتهم اليومي بشكل رئيس مقابل قدراتهم العقلية و قابليتهم على حزم أمرهم بسرعة، و كذلك لقدرتهم على التعامل الفاعل مع المشكلات الصعبة مما يتطلب منهم اتخاذ قرارات قاسية بشكل لا مفر منه. و خصائص العقل و الخلق التي تجعل من المرء قائدا لا يمكن اختبارها إلا في بوتقة الأزمات. غير أنه ليس هنالك من نقص لهذه الاختبارات في الإعادة، و التي يمكن وصفها بأنها سلسلة من الأزمات التي تخلقها الذات و تقهرها أيضا.

خاتمة

ماذا بعد الإعادة؟

ما سيأتي بعد الإعادة؟ سؤال يطرح علينا في أغلب الأحيان، و قد يكون له الكثير من المعاني. و لهذا السبب فإن لدينا من الأجوبة عليه الكثير، تبعا لتقديرنا لما يدور في ذهن السائل في واقع الأمر.

فقد يأتي السؤال في بعض الأحيان بغرض كشف مفهوم أو بدعة إدارية جديدة، و بخاصة إذا كان السائل أحد الصحفيين المتهكمين. عندئذ نسارع بالتغاضي عنه، إذ أن مثل هؤلاء الناس يفترضون بأن الإعادة ليست إلا بدعة عابرة لا تلبث أن تزول. و نحن نرفض مثل هذا الافتراض جملة و تفصيلا. فثورة الإعادة في الشركات الأمريكية هي الآن في أقل الاحتمالات تدخل سن البلوغ، و ما زال لديها متسع كبير من النمو، و تنتظرها سنين عديدة من الحيوية و النشاط. و بدون شك فإن هنالك العديد من الصناعات كالتأمين و الاتصالات البعيدة و السيارات التي رسخت فيها الإعادة بقوة، و هي في طور التنفيذ الموسع في جميع شركاتها الرئيسة تقريبا. غير أن هنالك شركات أخرى، مثل شركات العناية الصحية و الصيرفة و البيع بالتجزئة، التي لم تتجاوز جهود الإعادة فيها مرحلة دراسات الجدوى الأولية و التنفيذ الدليلي. كما أن الشركات الرائدة في تنفيذ الإعادة لا زالت تكتشف أن طريق الإعادة أطول و أبطأ مما كان متوقعا في بداية الأمر. و في حين أننا قلنا مرارا بأن إعادة هندسة عملية منفردة يجب أن تنفذ بسرعة هائلة، غير أن التنفيذ الكامل لجميع عمليات شركة فرعية تابعة لشركة كبيرة قد تستغرق عدة سنوات. فمعظم الشركات لا تمتلك الموارد و لا قدرة التحمل للتعامل مع الفوضى المطلوبة لتنفيذ إعادة هندسة العديد من عملياتها بشكل متزامن. كما أن ابتداء مشروع جديد يستلزم إنهاء مشروع قديم بدلا عنه. و لهذا السبب فإن كامل عملية الإعادة يمكن أن تستغرق بسهولة ما بين خمس إلى سبع سنوات. فالإعادة تشابه الركض في سباق للضاحية و لكن بخطوات متسارعة كركض عداء في سباق قصير.

أما في خارج الولايات المتحدة فإن الإعادة ما زالت في مرحلة الطفولة، إذ أنها تعكس في بعض الحالات ببساطة الوقت الذي يستغرقه مفهوم معين كي ينتقل من الموضع الذي ولد فيه لحين تكيفه لثقافة بلد آخر، في حين أنها تعكس في حالات أخرى حقيقة أن بعض القوى

الاقتصادية الرئيسة في العالم لا تجد الإعادة مفهوما مستساغا بالكامل. فالثقافات الإدارية التي تقدس الضبط المركزي والتخطيط الدقيق تجد صعوبة في التكيف لإعطاء المسئولية لعاملي الخط الأول، والاعتياد على فكرة التعلم من خلال عمل الأخطاء. كما أن النزعة الجذرية السريعة للتغيير الذي تقتضيه الإعادة و الطبيعة العليا السفلى لها قد تجعلان من الصعب القبول بها في أماكن يكون المعتقد السائد فيها التحسين التدريجي بدل التحسين الفوري، و يكون الإجماع هو النمط السائد في صنع القرارات بدل صنعها من قبل العاملين المخولين عند مواجهتهم للمشكلات. غير أنه برغم كل ذلك، فإن الإعادة تجد لها القبول في مثل هذه البيئات. و ينص قانون السوق العالمي على أنه إذا ما قام المنافسون أينما كانوا بإعادة هندسة عملياتهم، فلن يكون أمامك من خيار إلا أن تقوم بذات الشيء أيضا. و من يكون الأفضل في التنفيذ يصبح أيضا الفيصل في الأداء، و يغدوا الامتياز تذكرة الدخول إلى هذا المستوى من الأداء. و على النقيض من تجربة الإعادة في القوى الاقتصادية الرئيسة في العالم، فإن الإعادة في الاقتصاديات الناشئة ما زالت بطبيعة الحال تلوح في الأفق.

و بعبارة أخرى نقول بأن التلميح بأن الإعادة ما هي إلا فكرة لها ماض مشرق جدا هو أشبه ما يكون بالإعلان بأن الثورة الصناعية قد انتهت بعد قيام بعض مصانع الدبابيس الإنجليزية بتطبيق مبدأ تقسيم العمل في أداء عملها.

و في أحيان أخرى فإن الناس الذين يسألوننا السؤال: "ما سيأتي بعد الإعادة؟" هم في الواقع يتساءلون عن الموجة التالية للثورة. و جوابا على تساؤلهم فإننا نود الإشارة إلى بعض الاتجاهات الجديدة في هذا المضمار. فقد لجأت بعض الشركات التي كانت تجابه صعوبات مالية إلى الإعادة في بداياتها الأولى و بشكل أساسي كأداة لتقليل تكاليف العمليات المتكررة للمكاتب الخلفية للشركات الكبيرة (التي لا يراها العملاء عادة و التي تؤدى فيها عمليات معينة مثل عملية تنفيذ طلبات العملاء على البضائع). غير أن الموقف قد تغير الآن و تفتحت أمام الإعادة آفاقا و فرصا جديدة.

و أول هذه الفرص، كما ناقشناها في الفصل الخامس عشر، هي أن الإعادة لم تعد تقتصر فقط على الشركات الكبيرة. فبتزايد قصص النجاح التي ترد إلينا من الشركات الصغيرة فإننا سنشهد تحولا أكبر في تعميم التشارك في أمر ما يزال بشكل أساسي حكرا على الشركات الكبيرة.

و ثاني هذه الفرص التي ستتوفر للإعادة هي خروجها من المكاتب الخلفية للشركات و بروزها إلى الواجهة كي تنفذ على العمليات الإبداعية و عمليات البيع، ذلك أن العمليات الإبداعية تتضمن قدرا كبيرا من العمل الإبداعي التخيلي، سواء كان ذلك العمل اختراع المنتجات أو صياغة الاستراتيجيات أو تطوير برامج التسويق. و قد قال البعض أنه ليس للإعادة من شيء تقوله في هذا النوع من العمل، إذ أن محاولة وضع العمل الإبداعي في إطار للعمليات سيؤدي بالتالي وفق نظرهم إلى خنقه. و ليس من أحد أبعد من الصواب من هؤلاء الناس، و منبع خطأهم يأتي من سوء فهمهم لطبيعة العملية. "فالعملية" لا تعني "المكرور"، إذ أنه بالإمكان وصف جميع أنواع العمل من خلال مفهوم العملية، الذي هو مجموعة من المهام التي تحقق النتيجة المرجوة. و قد تكون هذه المهام في بعض الأحوال بسيطة نسبيا (كالتحقق من سجل ائتمان عميل معين)، في حين أنها قد تتطلب في أحيان أخرى مهارة و خيال عظيمين (مثل الإتيان بموضوع حملة للتسويق). و لا تبحث الإعادة في جعل أداء مثل هذه المهام أمرا مكرورا أو مميكنا أو مقيدا. كما أنها لا تحاول تقييد أعمال العقل الإبداعي الذي يتسم بالإبهام أحيانا، سواء كان الإبداع آتيا من علماء أو خبراء تسويق أو واضعي استراتيجيات، بل أن الإعادة هي تركيز على مستوى العمليات حول كيفية تنظيم مجموعة من المهام في كل كامل. و بالإمكان تنفيذ أساليب الإعادة في تطوير حملة إعلانية بنفس القدر من الاستعداد عند تنفيذها على عملية لصيانة المعدات. و بذات الطريقة فإن بعض مندوبي المبيعات يزدرون فكرة أن عملهم ينطوي على تأدية العمليات. غير أن هذا الأمر لا يقلل من أهمية سحرهم الشخصي إذا ما أصرينا على القول بأنهم يؤدون عملهم في واقع الأمر في بيئة تركز على العمليات، و بأن الإعادة يمكن أن تقوي من قدراتهم من خلال تحسين هذه العمليات. و قد رأينا مثالا على هذا التوجه في شركة انجلهارد للكيميائيات في الفصل الثالث عشر.

و قد بدأت المنظمات كذلك بتوجيه اهتمامها إلى بعض عمليات التمكين لديها. فعلى النقيض من عمليات التمكين، تشكل العمليات المضيفة للقيمة التي تقوم بشكل مباشر بخلق القيمة التي تسلم إلى العملاء الخارجيين أغلب مادة هذا الكتاب، غير أن عمليات التمكين تركز بشكل أكبر على العمليات الداخلية للشركة، و عملاؤها هم العاملين في المنظمة ذاتها. غير أن الصلة بين هذين النوعين من العمليات مباشرة و مهمة، ذلك أن العمليات المضيفة للقيمة تستطيع تحقيق أعلى ما تستطيع تحقيقه فقط إذا ما قامت عمليات التمكين بدورها بالأداء على أعلى مستوى

ممكن. فعملية تطوير و نشر نظم المعلومات بالحاسب تقدم المساندة بشكل فعلي لجميع العمليات القائمة في المنظمة. و بالطريقة ذاتها فإن عملية تجنيد و تطوير العاملين لا تخلق قيمة للعميل، غير أنه ليس بإمكان أي عملية أخرى أن تعمل دون عاملين جيدي التدريب.

و تقوم العديد من الشركات الآن بإعادة هندسة عمليات التمكين لأنها تدرك أهميتها الحيوية لتطوير و تشغيل عمليات جديدة تخلق القيمة. و في شركات أخرى تكون عمليات التمكين عالية التكلفة أو سيئة الأداء بحيث أنها تشكل عبأ على المنظمة بكاملها. (و كانت عملية الموازنة في شركة آمكو و التي أوردناها في الفصل الثالث عشر مثالا جيدا على هذا النوع من عمليات التمكين السيئة الأداء.) و بانتشار الإعادة بشكل أوسع، فإن العمليات التي تخلق القيمة على مستوى العالم تصبح متطلبا تنافسيا، بدل أن تكون مزية تنافسية فقط. و تشكل عمليات التمكين في بيئة من هذا النوع العامل الرئيس للتفريق بين أداء المنظمات المختلفة. فبالإمكان إعطاء عملية متفوقة على مستوى العالم لخدمة العملاء قيمة مضافة من خلال تحسين عملية تجنيد و تشذيب مهارات أناس متميزين يقومون على تأديتها.

و ثالث هذه الفرص التي ستتحقق للإعادة هي أنها لم تعد الملاذ الأخير لليائسين. فليس من العجيب على الشركات التي كانت على شفير الهاوية أن تكون جريئة إلى الحد الذي دفعها إلى تبني الإعادة في أيامها الأولى، برغم كون الإعادة في حينه مفهوما لم يناله التجريب نسبيا بعد، و ذلك لأنه لم يكن لها على أي حال ما تخسره عند إقدامها على تنفيذها. غير أن الإعادة أصبحت اليوم راسخة في عالم الأعمال، و أصبح أداؤها أقل عرضة لمشيئة الصدف إلى حد بعيد. و تعمد الشركات التي تتمتع بصحة جيدة إلى تنفيذ الإعادة كجرعة مقوية لأدائها، و حتى أنها تستخدمها أحيانا كمنشط لتحفيز نموها.

و ما من شك بأن العديد من الشركات العالمية التي تعد أكثر رخاء و أفضل سمعة و التي تعد إنجازاتها الحديثة العهد نماذج يقتدي بها الآخرون قد بدأت بالإعادة لضمان استمرارها في النجاح، و نحن نتوقع لهذا التوجه أن تتسارع خطاه في المستقبل.

و رابع الفرص التي ستتوفر للإعادة هي أنها بدأت بمغادرة حدود الشركات المنفردة لتدخل الآن عالم صناعات بأكملها. فالعديد من العمليات لا تبدأ و لا تنتهي عند أبواب الشركات المنفردة، بل إنها تمتد إلى العملاء و الموردين و الأطراف الخارجية الأخرى. فلنأخذ على سبيل المثال عملية تنفيذ الطلبات في شركة لتوريد المكونات إلى شركة للتصنيع، إذ تبدأ العملية عند

عمليات العملاء حيث يتم إعداد جداول الإنتاج. و تمتد العملية باتجاه الخلف من هذه النقطة لتعـود إلى صانع المكونات و تنتهي بموردي المواد الأولية الذين يجب أن تكون مرافق إنتاجهم و قدرات الشحن لديهم متناسقة مع تلك المتوفرة لدى شركة تصنيـــع المنتـــج النـــهائي و شـــركة تصنيـــع المكونات. غير أن معاملة هذه العملية كثلاث عمليات منفصلة بدل عملية واحدة سيتسبب بشـــكل حتمي في ظهور صلات و توقفات غير ضرورية للعمل، بحيث تؤدي بمجموعها إلى ازدواجيـــة المجهود و إلى حدوث التأخيرات و تفاقم الأخطاء.

و قد بدأ عدد متزايد من الشركات العمل مع الموردين و العملاء و الآخريـــن لإعـــادة هندسة عمليات بأكملها، و تم في بعض الحالات التعامل مع هذه العمليات بشكل فعلي على مستوى صناعة معينة بأكملها. و من الأمثلة التي تلفت النظر على هذا النوع من التعامل الجـــهد الحـــالي الذي يتم فيه إعادة النظر في العملية الكاملة التي يتم بموجبها تسليم بضائع المستهلكين من مصـــانع الشركة الصانعة إلى رفوف باعة التجزئة، و هي عملية كبيرة تشمل المئات من شركات التصنيـــع و ألوف من مخازن التجزئة و العديد من مؤسسات النقل بالشاحنات و باعة الجملة و الموزعين الذين يقفون بين الشركات الصانعة و المستهلك. و سيتم من خلال الإعادة تحويل أشكال جميع هذه الشركات من خلال تحويل صناعتها برمتها. و قد تم بذل جهود جديدة في حقول عديدة يـــتراوح مداها من معالجة طلبات التأمين إلى توفير العناية الصحية للعملاء.

و لكل هذه الأسباب مجتمعة فإن السؤال عن ماذا يأتي بعد الإعادة هو أشبه إلى حد مـــا بالسؤال عن ماذا يأتي بعد الحاسب. و في هذا الوقت بالذات فإن هذا السؤال سابق لأوانه إلى حـــد كبير، ذلك أن التحديات و الفرص التي تواجه الإعادة لا تضاهي من حيث حجمها و تأثيرها تلـــك التي استطاعت الإعادة تخطيها و تحقيقها.

غير أن هنالك طريقا أسلم لتفسير السؤال الأصلي المتمثل في "ماذا يأتي بعد الإعـــادة؟" يتم التركيز فيه على شركة بعينها من دون النظر إلى الإعادة بأكملها. فبعض الناس يوجهون فـــي الواقع السؤال التالي: "ما عسانا فاعلين بعد إنجازنا لجهد الإعادة؟" و الجواب على هـــذا الســـؤال بسيط هو أن الذي يأتي بعد الإعادة ما هو إلا مزيد منها.

و ترى العديد من الشركات الإعادة بشكل خاطئ على أنها نشاط يؤدى مرة واحدة فقـــط في حياة الشركة، و هو استجابة فريدة لتغير منفرد في بيئة التشغيل فيها. و تأمل هذه الشركات أن يأخذها التطبيق الناجح للإعادة إلى مستوى جديد و دائم من الاستقرار النسبي من الأداء العـــالي.

غير أنه ينبغي علينا توخي الحذر في استخدامنا لتعبير "مستوى مستقر عال دوما" و الذي كان أول من استخدمه الأستاذ اريفنج فشر الذي كان يدّرس في جامعة ييل و الذي أكد فيه أن أسعار الأسهم قد بلغت هذا النوع من الاستقرار في شهر سبتمبر من العام ١٩٢٩! (و على عكس ما تنبـأ بـه اريفنج، فقد حدث انهيار مأساوي لسوق الأسهم في أكتوبر من نفس العام و الذي ابتدأ مرحلـة الركود الاقتصادي الكبير الذي ساد الولايات المتحدة و العالم لأكثر من عقد كامل.)

فليس هنـالك مسـتويات أداء مسـتقرة أو نجـود بعـد الآن، بـل جبـال مـن دون قمم. و ليست الإعادة لتؤدى مرة واحدة و لفترة قصيرة فقط. و برغـم أنـها قـد نشـات كاستجابة لتوليفة من المنافسة الشديدة و الضغوط الحدية و مطالب العملاء، غير أنـه بالإمكـان تلخيص القوة الدافعة التي شكلت أساسها في كلمة واحدة هي التغيير. فالتغيرات التـي فرضـت نفسها في مجال التقنية و في الوقائع الجغرافية للأنماط السياسية و كذلك التغيرات في موازين القيم الاجتماعية و في توقعات العملاء قد ساهمت جميعها في خلق حلبة عالمية جديدة للمنافسة أثبتـت فيها الأنماط القديمة في التشغيل قصورها بشكل كبير.

إن الاعتقاد بأنه بالإمكان عمل الإعادة مرة واحدة و من ثم النفـاذ منـها يسـتند فـي الأساس على فكرة أن التغيير قد انتهى. غير أن مسيرة التغيير هي أبعد ما تكون إلى التبـاطؤ، إذ يبدو أنها تتسارع في خطاها. فقد غدت دورة حياة المنتجات أقصر مـن ذي قبـل، و أصبحـت خصائص و توقعات العملاء تتناقص في استقرارها شيئا فشيئا.

فالأمر الذي كان فوق مستوى التصور بالأمس قد غدا عاديا اليوم،و بإمكانك تلمس ذلك من خلال التطور المفاجئ لمصطلح "طريق المعلومات السريع" من تعبير محدث إلى فكرة مبتذلة. فالصدمة المستقبلية تجابهنا في كل يوم، إذ أن بإمكان شركة أن تتوقع من إعادة هندستها أن تكـون دائمة و مستقرة فقط إذا كان بمقدورها أن تتنبأ أن المنافسة لها و سوقها سـيبقيان ثـابتين، و أن السنة التالية ستكون شبيهة إلى حد كبير بالسنة القائمة. إلا أنه كم هو عدد الصناعات التي بإمكاننـا التنبؤ بأنها ستكون على هذه الشاكلة، و بأي قدر من الثقة؟ فحتى الشركات التي كـانت تتفـاخر بالتخطيط لعشرين أو ثلاثين سنة قادمة تُعرّف الآن تخطيطها الطويل المدى بنهاية أسبوع واحـد من العمل. فباقتراب خط الأفق منا و شعورنا بتقصير خط بصرنا أكثر فـأكثر فـإن المسـتقبل المتقلب ما يلبث أن يبتدأ في الغد. و لهذا فإن شعارنا لعصر التغيير يجب أن يكون: "إعادة الهندسة الآن و إلى الأبد".

و كما قال مرة نايلز بور الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء بأن "التنبؤ صعب و بخاصة ما تعلق منه بالمستقبل"، فإن المتغيرات كثيرة إلى حد بعيد، وشكوكنا عظيمة إلى حد كبير، و قدرتنا على التنبؤ محدودة بشكل فاضح بحيث أنه من الحماقة أن نتظاهر بأنه بمقدورنا تصميم عملياتنا اليوم و بثقة عالية حتى تكون صالحة للمستقبل البعيد. فالتغيرات في الوقائع السكانية السياسية يمكن أن تلحق الاضطراب بأفضل نظام للتوزيع. كما أن التحولات المفاجئة في أنماط التفضيل التي يأتي بها المستهلكون قد تتطلب إعادة النظر بالكامل في عملية خدمة العملاء. و قد تدفع التقنيات الجديدة عملية إنتاج عالمية المستوى في السابق إلى التقادم السريع. و لغرض التماشي مع التغيير الدائم على هذه الشاكلة فستجد الشركات نفسها مضطرة إلى التخلي عن عمليات حديثة العهد. و يجب على الإعادة أن تصبح

كفاءة جوهرية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، و واحدة من نقاط قوتها الحاسمة. و ستكون السمة المميزة للمنظمة الناجحة بحق في المدى الطويل قدرتها المستمرة على التخلي عما كان ناجحا في السابق و استبداله بشي مختلف تماما.

و هنالك تفسير أخير للسؤال الأصلي: "ما سيأتي بعد الإعادة؟" هو: "ما هي عقبى الإعادة؟" أو "إلى أين ستقودنا الإعادة؟" و هنالك جوابان لهذا السؤال، أولهما "أن الإعادة ستقودنا إلى شركة من نوع جديد بالكامل". و كما أكدنا مرارا في هذا الكتاب فإن الإعادة تبدأ بإعادة تصميم العملية القائمة، غير أنها لا تنتهي عند هذا الحد، بل أن مغزى العملية الجديدة و دلالاتها الضمنية ستنتقل حتما بشكل موجي لتغطي جميع أوجه الشركة، بدأ بهيكلها و مرورا بطبيعة أشغالها و بالكيفية التي يتم بها قياس العمل و إثابته و انتهاءا بتخوم ثقافتها ذاتها.

فلن يكون عجيبا أن الشركة التي يعتريها التغيير العميق إلى هذا الحد من الإثارة و بهذه الطرق الكثيرة العدد ستبدو لنا عصية التمييز، و ستكون الأساليب المطلوبة لإدارتها قليلة الشبه بما يتم تدريسه تقليديا في كليات الإدارة، ذلك أن إدارة العاملين المحترفين و المخولين ستكون مختلفة تماما عن إدارة العمال في حقبة الثورة الصناعية. و ستنشأ الحاجة إلى نظم قياس جديدة تركز على العمليات بدل المهام، و سيأخذ مفهوما الاستراتيجية و التخطيط معان جديدة. و بعملنا هذا فإننا نحرق كتب القواعد في الإدارة القديمة، و نتطلع إلى أن تكتب كتبا جديدة عنها.

و ما من شك فإن تبعات الإعادة ستنتشر إلى مساحات أبعد من حدود الشركة، و هذا الانتشار سيقودنا إلى الحديث عن العاقبة التاريخية الثانية للإعادة.

فمن السذاجة أن نتوقع أن يقتصر شيء بهذا العمق من التحول في مفهوم العمل الإنساني على ساعات الدوام العادية من الساعة التاسعة صباحا و حتى الخامسة عصرا. فلو نظرنا إلى الوراء إلى "الثورة الصناعية" و إلى "العصر الصناعي" الذي ولدته هذه الثورة لأدركنا أن القدر الأكبر من حياة الناس كان قد تشكل بفعل الطرق الجديدة التي كان العمل ينفذ بها. فقد بنيت المدن حول محطات القطار و ليس حول الكنائس الكبرى، كما نشأت عقليات جديدة بدءا بفكرة التقدم ذاته و انتهاءا بمفهوم الديمقراطية التشاركية، و ولد عالم جديد من رحم هذه الثورة من ذات الطريقة التي كان فيها الإنسان يحصل على قوت يومه. و ربما كان الأمر كذلك على الدوام، فالكتاب المقدس يخبرنا أن عقوبة عصيان الإنسان لأوامر الله في جنة عدن كانت إخراجه منها و اضطراره إلى الحصول على قوته من نتاج عرق جبينه. و منذ ذلك الحين فإنه بالإمكان وصف التاريخ الإنساني من خلال جهود الإنسان في تقليل عرقه أثناء عمله، و سعيه الدؤوب إلى تحسين أساليب أدائه لهذا العمل. و لم تنتهي هذه القصة بعد.

و كما قامت "الثورة الصناعية" بجذب الفلاحين إلى المصانع في حواضر المدن و خلقت الطبقات الاجتماعية الجديدة من العمال و المديرين، فإن "ثورة إعادة الهندسة" تعيد بشكل عميق ترتيب الطريقة التي ينظر الناس فيها إلى أنفسهم و إلى عملهم و إلى مركزهم في المجتمع.

و بإمكاننا الآن أن نرى السمات المميزة للعالم الذي تقوم الإعادة بتشكيله في بداياتها. فهو عالم يكون للناس فيه مساقات وظيفية بدل الأشغال، و يقومون هم بتطوير أنفسهم و إنماء مهاراتهم فيه بدل حصولهم على الترقيات من الغير،و يكون دخلهم فيه مبنيا على النتائج بدل المناصب، و هو عالم العمل الواعد المثير برغم أن هذا العمل يمكن أن يكون مليئا بالضغوط النفسية و يستهلك طاقاتنا و اهتمامنا بالكامل، و هو عالم المسئولية الفردية و الاستقلال حتى يكون للناس فيه الفرصة لإبراز مواهبهم الفردية و الإفادة منها، برغم أنه أيضا عالم يكشف من دون رحمة نواقص الفرد و عيوبه. إلا أن هذا العالم لن يتسم بالكمال، فسيكون له العديد من الصفات الرائعة غير أنه سيكون له أيضا العديد من الخصائص الأخرى إلى ستدفعنا إلى التردد و التأمل فيه. و سواء أعجبنا هذا العالم الجديد أم لا غير أنه سيهل علينا سريعا، و لن يسعنا وقفه بعد اليوم. و لهذا فإن جوابنا النهائي على السؤال: "ما الذي سيأتي بعد الإعادة؟" هو **"عالم جديد"**.

و ليس هذا العالم الجديد نتاج خيالنا أو رغباتنا نحن اللذان يكتبان هذا الكتاب، كما كـان الأمر بالضبط مع الإعادة ذاتها. فقد كانت بعض الشركات تقوم بتنفيذ إعادة هندسة عملياتها قبـل أن نكتشفها نحن، و قبل أن نستحدث مصطلحا لتسميتها. و بذات الطريقة، فإن نتائجها على وشـك الظهور، سواء كانت لدينا الكلمات الصحيحة للتعبير عنها أم لا.

إن التحول من العالم الذي سبق الإعادة إلى العالم بعدها لن يكون بالأمر اليسير أو البسيط، تماما بنفـس القدر من الصعوبة و الألم الذي تمر به أي شركة تقدم على تنفيذ الإعادة. فالكثير من الأمور التي نعتبرها كمسـلمات سيكون علينا التخلي عنها. و في حين أن مجتمعنا و اقتصادنا بشكل عام و العديد منا كأفراد ستزدهر و تنعم بحياة أفضـل فإن بعضنا سيجرب عكس ذلك. و سيكون أكثرنا من الفائزين و ليس كلنا. غير أنه لا يمكن لنـا تصـور أزمـان أو تغييرات أكثر إثارة كي نشهدها و نكون جزءا منها من زماننا هذا، زمان الإعادة. فثورة إعادة الهندسة ظاهرة نـادرة الحدوث في التاريخ الإنساني، ذلك أنها تعني الفطام من الماضي و التخلي عنه. و ها نحن أتتنا الفرصة للبدء من جديـد و لننقش رؤانا على صفحة ناصعة البياض بدل أن ندخل بعض التعديلات الصغيرة على الموروث من أولئك الذيـن سبقونا. فأمامنا اليوم امتياز فريد من نوعه يتمثل في المساعدة على خلق عالم جديد أفضل من سـابقه، و في تشـكيل المستقبل لعقود أو حتى قرون قادمة. و لن يذكر المستقبل زماننا هذا لإنجازاتنا التقنية أو للتطورات السياسية التي تشـغل بالنا إلى حد كبير، بل أن مؤرخي الغد سيشيرون إلى تأريخ معين في أواخر القرن العشرين ليقولوا عنه بأنه النقطة الـتي تخلى فيه عمل الماضي عن مضمار العمل الإنساني إلى عمل المستقبل. و سيذكر أهل المستقبل زماننا هذا بأنه عصر ثـورة إعادة الهندسة.

دعوة للاشتراك في هذه
سلسلة آفاق الإدارة والأعمال

هذه السلسلة مخصصة للقيادات الإدارية ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين في كافة القطاعات الحكومية والأهلية ، تصدر بشكل دوري . إن اشتراكك في سلسلة آفاق الإدارة والأعمال :سوف يتيح لك فرصة متابعة الجديد في الإدارة والأعمال كما سوف يوفر عليك وعلى مؤسستك أو شركتك المال في عملية الاشتراك في برامج التدريب المكلفة كما سوف يوفر عليك الوقت والجهد في متابعة الجديد المترجم في المعلومات والتقنيات الإدارية والإبداع في الدول المتقدمة ويحملك إلى القرن الجديد. فلا تتردد في الاشتراك في هذه السلسلة الجديدة والمخصصة للنخبة الإدارية والطموحة للنجاح والتفوق والتميز الإداري المستمر.

فإذا رغبت بالاشتراك فضلا أملأ القسيمة في الصفحة التالية :

أفاق الإبداع للنشر والإعلام

ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض ١١٦٥٣ المملكة العربية السعودية

تلفون / فاكس ٤٦٥١٦٥٤ فاكس ٤٦١٥٦٥٣

بريد اليكتروني: Info@creativehorizon.com.sa

موقعنا على الانترنت: www.creativehorizon.com.sa

نموذج اشتراك في سلسلة أفاق الإدارة والأعمال

نعم أرغب الاشتراك في سلسلة أفاق الإدارة والأعمال بحيث أحصل على ٦ كتب سنويا وبشكل دوري مقابل مبلغ (٢٥٠) مائتان وخمسون ريال وسوف أقوم بتسديد قيمة الاشتراك بشيك مرفق مع هذه القسيمة .

الاسم : ________________________

الوظيفة / العمل : ________________________

اسم الشركة / المؤسسة : ________________________

العنوان : ________________________

تلفون : ________________________

فاكس : ________________________

طريقة الدفع :

مرفق شيك بالمبلغ

ارسلوا لي فاتورة في المبلغ

يتم خصم المبلغ من بطاقة الائتمان :

فيزا   ماستر كارد   غيرها (حدد) ______

رقم البطاقة : ________________________

الاسم بالبطاقة : ________________________

تاريخ الانتهاء : ________________________

التوقيع : ____________ التاريخ ____________

ملاحظة : يرجى توجيه المراسلات والاشتراكات والشيكات باسم آفاق الإبداع العالمية.

رقم الإيداع : ٢١/٠١٤٩
ردمك : ٩٩٦٠-٨٢٤-١٠-١

للطباعة الإلكترونية
هاتف 4783582 فاكس 4779883

قالوا عن كتاب ثورة إعادة الهندسة

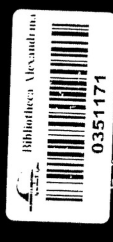
بعد أن قدمت لكم دار آفاق الإبداع الكتاب الثالث لمعلم إعادة الهندسة مايكل هامر نتائج إعادة الهندسة Beyond Reengineering ها هي تقدم كتابه الثاني لجميع القراء بشكل عام ، ولكل من أراد ، على وجه الخصوص ، أن تكون إعادة الهندسة رسالته المثلى لتشكيل المنظمة الحديثة . ففي كتابه الأول إعادة هندسة الشركة ، قدم هامر مفهوم الإعادة إلى ملايين القراء في العالم ، وهاهو الآن في هذا الكتاب ، بمعية زميله ستيفن ستانتن ، يلقي الضوء على درب النجاح فيها ، ويقدم نهجا واقعيا وعمليا مفصلا لتنفيذ التغيير الجذري في هيكل المنظمة ، وفي نظرتها إلى ذاتها وإلى العالم الدائم التغير من حولها بأسلوب يمزج البراعة بالتشويق . ويعتمد هامر وستانتن على خبراتهما مع الشركات الرائدة في العالم التي اختارت طريق الإعادة ، ويركزان على دراسات الحالات والأمثلة الواضحة المستقاة من واقع تجارب الشركات والمنظمات التي اعادت هندسة عملياتها ، بغية إزالة الغموض الذي علق بمفهوم الإعادة . وتمثل القضايا التالية محور نقاشهما في هذا الكتاب :

- كيفية تجنب أخطر الأخطاء في إعادة الهندسة .
- قياس جدية الإدارة حول التزامها بتنفيذ الإعادة ، وطريقة علاج تراخيها في التنفيذ .
- توفير الأساليب التي تساعد الجميع على الخروج من قواقعهم الفكرية .
- قياس درجة استعدادك واستعداد منظمتك للإعادة .
- كيفية قيام الشركات الصغيرة بإنجاح إعادة هندسة عملياتها بالشكل الصحيح .
- كيفية التغلب على العقبة الكأداء المتمثلة في مقاومة العاملين للتغيير .
- وقد لقى هذا الكتاب قبولا حسنا لدى الكتاب وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات التي نفذت الإعادة ، حيث قال بعضهم فيه :

« ما من شك بأن الإعادة ضرورة ملحة ، برغم أن أغلب برامج تنفذها تبقى قاصرة عن بلوغ أهدافها . ويأتي هذا الكتاب كدليل رائع يسير الفهم من أب الإعادة نفسه لشرح ما يقع من الأخطاء وكيفية تفاديها بأفضل أسلوب . إن في هذا الكتاب الكثير من الحكمة واليسر . » (توم بيترز ، كاتب الأعمال الشهير) .

« ينبغي لكل من حاول تنفيذ إعادة الهندسة أن يقرأ هذا الكتاب مرة كل ستة أشهر ، حتى يضمن بقاءه على الطريق الصحيح إليها . » (لو زامبيلو ، نائب الرئيس الأول للعمليات ، شركة أيل أيل بين) .

« هذا مصدر رائع للنصح الواقعي والعملي لفرق إعادة الهندسة كي تخترق الجدر التي تحول دون تنفيذ الإعادة . » (ميري سيريليو ، نائبة الرئيس الأولى ، ستي بنك) .



« إنني على يقين أن هذا الكتاب سيكون عونا كبيرا للشركات اليابانية لتكييف [illegible] يتسم بالنمو والنجاح في القرن الواحد والعشرين . » (تاداو سومي ، نائب الرئيس و [illegible] لمجموعة شركات توشيبا) .

« هذا دليل ممتاز وسهل الإستخدام لأولئك المهتمين بحرفة إعادة الهندسة . [illegible] يفارق يدي ، فهو بدون شك المرشد الفصل للإعادة . » (لاري سكينر ، نائب الرئيس لل[illegible] لشركة بيل اتلانتك) .

« باسلوب غاية في البساطة ، وبالاعتماد على حالات دراسية رائدة ، يقدم ه[illegible] للحركية والعلاقات والمفاهيم التي تشكل بحق المنظمة الحديثة . » (بروس مارلو ، الم[illegible] للعمليات ، شركة بروجرسف للتامين) .

آفاق الإبداع للنشر ، الطبعة الأولى ، ١٤٢١/ ٢٠٠٠